



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgjournals.ekb.eg>
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤ م



تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال في مصر في ضوء مدخل
المنظمة المتعلمة

إعداد

ا.م.د/ حسام سمير عمر
أستاذ أصول تربية الطفل المساعد قسم العلوم التربوية
كلية التربية للطفولة المبكرة
جامعة دمنهور

المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤ م

ملخص البحث باللغة العربية

مشكلة البحث: تحددت مشكلة البحث الحالي في الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر عينة البحث؟
 ٢. ما مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي برياض الأطفال من وجهة نظر عينة البحث؟
 ٣. ما طبيعة العلاقة بين مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي برياض الأطفال؟
 ٤. ما أثر تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال؟
 ٥. ما التصور المقترح لتحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال في مصر في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة؟
- أهداف البحث:** تقديم تصور مقترح يتضمن مجموعة من الإجراءات التطبيقية التي يمكن أن تسهم في تحقيق التميز المؤسسي في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة.
- حدود البحث:**
- **حدود موضوعية:** التعرف على أثر تطبيق أبعاد مدخل المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال.
 - **حدود زمانية:** تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية خلال الفترة من يناير ٢٠٢٤ وحتى مارس ٢٠٢٤.
 - **حدود مكانية:** تم تطبيق أداة الدراسة في محافظات: القاهرة، الإسكندرية، القليوبية، الدقهلية، الغربية، بورسعيد، جنوب سيناء، الفيوم، أسيوط، أسوان، الوادي الجديد، البحر الأحمر.
 - **حدود بشرية:** اقتصر على المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال الرسمية في كافة الدرجات الوظيفية: معلم، معلم أول، معلم أول أ، خبير، كبير.

منهج البحث: استخدم الباحث "المنهج الوصفي الارتباطي" باعتباره الأكثر ملاءمة لمشكلة البحث.

نتائج البحث:

- مؤسسات رياض الأطفال تمتك أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة ضعيفة.
 - أبعاد التميز المؤسسي تطبق بمستوى ضعيف بمؤسسات رياض الأطفال.
 - توجد "علاقة ارتباطية موجبة" ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين مدى امتلاك رياض الأطفال لأبعاد المنظمة المتعلمة وبين الدرجة الكلية لمستوى تطبيق التميز المؤسسي.
 - وجود علاقة انحدارية بين المتغير المستقل (درجة تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة) والمتغير التابع (مستوى التميز المؤسسي برياض الأطفال).
 - وفي ضوء تلك النتائج وكذا نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، تم وضع تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال في ضوء أبعاد مدخل المنظمة المتعلمة.
- الكلمات المفتاحية:** (التميز المؤسسي – مدخل المنظمة المتعلمة)

Summery

A Proposed Scenario for Achieving Institutional Excellence in Kindergartens in Egypt in Light of the Learning Organization Approach

Research problem: This research seeks to answer the following questions:

1. To what extent does children's sports show learned organizational dimensions in terms of the aesthetics of research?
2. What is the level of implementation of local excellence in kindergartens in terms of looking at research milestones?
3. What is the relative relationship between the extent to which children's sports meet the dimensions of the learner's organization and the level of application of individual excellence in kindergartens?
4. What helped bring the learning organization to achieve institutional excellence in kindergarten?
5. What is the proposed vision for national excellence in kindergartens in Egypt in light of the organization of the female learner?

Research objectives: Presenting a proposed vision that includes a set of applied procedures which can contribute to achieving institutional excellence in light of the learning organization's approach.

Research Limits:

- **Objective limits:** Identifying the impact of applying the dimensions of the learning organization approach to achieving institutional excellence in kindergartens.
- **Time limits:** The field study tool was applied during the period from January 2024 to March 2024.
- **Spatial limits:** The study tool was applied in the governorates of Cairo, Alexandria, Qalyubia, Dakahlia, Gharbia, Port Said, South Sinai, Fayoum, Assiut, Aswan, New Valley, and the Red Sea
- **Human limits:** It was limited to teachers in kindergarten institutions in all job grades: teacher, first teacher, first teacher A, expert, senior.



Research Methodology: The researcher used the "correlational descriptive approach" as it was most appropriate for the research problem.

Research results:

- Kindergarten institutions have the dimensions of a learning organization to a weak degree.
- The dimensions of institutional excellence are applied at a weak level in kindergarten institutions.
- There is a “positive correlation” with statistical significance at the significance level (0.01) between the extent to which kindergarten institutions possess the dimensions of the learning organization and the total degree of the level of application of institutional excellence.
- There is a regression relationship between the independent variable (the degree of application of (the learning organization approach) and the dependent variable (the level of institutional excellence in kindergartens).

In light of these results, as well as the results of previous relevant studies, a proposed vision was developed to achieve institutional excellence in kindergartens in light of the dimensions of the learning organization approach.

Keywords: (*Institutional Excellence - Learning Organization Approach*).

المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة مجموعة من التغيرات المتلاحقة والتحديات الكبيرة بسبب تنامي ظاهرة العولمة والاندماجات والتحالفات الاستراتيجية، وكذا تلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة التي أثرت على كل مناحي الحياة وبخاصة التربوية منها، لذا لم يعد ممكناً العمل وفق مفاهيم المؤسسات التقليدية، وعليه طُرحت حديثاً قضية المنظمة المتعلمة باعتبارها تمثل مؤسسة المستقبل للقرن الحادي والعشرين في كافة المجالات.

كما أن بقاء أي مؤسسة تربوية ونجاحها في ظل هذه المتغيرات المعاصرة يعتمد على مدى قدرتها على التحول إلى منظمة متعلمة، باعتبارها تمارس التعلم المنظمي باستمرار، وتتصف بالدينامية والمرونة والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات المتعددة، حيث أضحت هذه المتغيرات محركاً أساسياً لتحويل المؤسسات التعليمية من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات قادرة على التكيف مع التحديات والتطورات المعاصرة. (إبراهيم الزهراني وعلي نصار، ٢٠١٨، ٨٧)

وحيث أن مرحلة الطفولة المبكرة من أهم مراحل حياة الإنسان، فعلى حُسن اجتيازها يتوقف نجاحه مستقبلاً في الحياة، لذا فمن المحتم العمل المتواصل على تطوير مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة وتحسين العملية التربوية بها، ومنح تلك المؤسسات المزيد من الاهتمام والخبرات والفرص لتحقيق السبق والامتياز، كما يؤكد Kools and Others (٢٠٢٠) أنه من خلال التحول نحو تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة تتحول المؤسسات التعليمية من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات توفر بيئة عمل خلاقة قادرة على التكيف مع التحديات التي تواجهها، وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والجماعي وتبادل الخبرات، والإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام أحدث التقنيات في التعليم والتعلم.

وعليه فإن تحويل مؤسسات رياض الأطفال إلى منظمة متعلمة سيساعدها على الانتقال من الانكفاء على أوضاعها وظروفها الحالية إلى مداومة التعلم، من خلال توفير مناخ تنظيمي مرن، وتطوير قدرتها على التكيف والتغيير المستمرين، وتوفير بيئة تنظيمية فاعلة ومحفزة على التفكير وتوليد الأفكار واكتساب الخبرات اللازمة لتحقيق الميزة

التنافسية، وتشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع المحيط، وتبني استراتيجية المشاركة الفعالة، والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والثقافة التنظيمية، من أجل تحقيق أهدافها والتكيف مع كافة الظروف والمتغيرات المحيطة بها. (Galloway & Ishimaru, 2020, 109)

وفي خضم التحولات الدولية المتسارعة وتنامي التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية ظهر مصطلح التميز Excellence، والذي يشير إلى حرص وسعي تلك المؤسسات لاستغلال الفرص ونقاط القوة، التي دائماً ما يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام برؤية مؤسسية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، والحرص على الابتكار والمشاركة الجماعية وصناعة القرار والاهتمام برأس المال البشري. (Banker & Bhal, 2020, 574)

كما يُعد التميز المؤسسي من المداخل الإدارية والتطويرية الحديثة، التي تساعد المؤسسات التعليمية وعلى رأسها رياض الأطفال على تطوير أدائها بشكل مستمر على المدى الطويل، وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، من خلال استخدام الاستراتيجيات والنماذج المطبقة في تحسين الوضع التربوي، بإعادة نظم إدارتها، وأساليب وطرق عملها وسياستها، لتحقيق التميز في الخدمات المجتمعية والبرامج التعليمية المقدمة للفرد والمجتمع، بما يمكن مؤسسات رياض الأطفال من مواجهة التحديات المتعددة والتعامل معها بكفاءة، وضمان بقائها واستمرارها وتحقيق ميزتها التنافسية. (نورة محمد عبداللطيف، ٢٠٢١، ٤٦)

ويترجم التميز المؤسسي برياض الأطفال تفوق تلك المؤسسات وتقردها عن غيرها من الروضات المنافسة لها، عن طريق تقديم أفضل الممارسات في أدائها ومهامها وأنشطتها وعملياتها، لتتخطى التوقعات المستقبلية لنواتج التعلم المستهدفة ورضا أولياء الأمور عن تلك الروضات، من خلال وضع وتنفيذ مجموعة من السياسات والأهداف الاستراتيجية التي تركز على كافة عناصر الموارد البشرية بالروضة والمعنيين بخدماتها، وكل عناصر المجتمع المحلي بشكل يتسم بالتوازن والتكامل التنظيمي، باعتبار التميز

بمؤسسات رياض الأطفال في مصر متطلباً هاماً وحيوياً نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية لمصر ٢٠٣٠.

على الجانب الآخر فإن الوضع الحالي لمعظم مؤسسات رياض الأطفال في مصر يواجه تحديات وصعاب جمة قد تعوق تحقيق التميز والتنافسية المنشودين، ومن ثم فإن مواجهة تلك التحديات التي تحاصر مؤسسات رياض الأطفال تحتم وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال، والوصول إلى مرحلة متقدمة من جودة الأداء المبني على مداخل حديثة كمدخل المنظمة المتعلمة، لضمان استثمار قدرات مؤسسات رياض الأطفال وتطويرها بشكل متواصل في ظل رؤية واضحة ورسالة منطقية تحفظ لها أعلى درجات التفوق، وتمكنها من المنافسة والسبق والتميز محلياً ودولياً.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

تواجه مؤسسات رياض الأطفال الرسمية في مصر العديد من التحديات التي لا تخفى على أحد، سواء من حيث قصور البيئة الفيزيقية أو نقص الإمكانيات المادية والبشرية أو الأنماط الإدارية المستخدمة، وكذا الكثافة المرتفعة للأطفال بالقاعات وعدم مناسبة عدد المعلمات للتعامل بكفاءة مع تلك الكثافات، وفي نفس الوقت أصبح تطوير الأداء المؤسسي برياض الأطفال ضرورة ملحة للحاضر والمستقبل، وهذه الضرورة فرضتها التغيرات التربوية المتسارعة والتطورات العلمية والتكنولوجية الهائلة، ولذلك أصبح التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي أمراً حتمياً لتجسير الفجوة مع ما يحدث من تطورات إقليمية وعالمياً.

وفي نفس الإطار، فإن تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال يتطلب إحداث تغييرات جذرية في كافة عناصر منظومة رياض الأطفال، خاصة من حيث بناء ثقافة التميز، وهو ما يستدعي بالتبعية وجود هياكل مؤسسية مرنة تحقق الأداء المتميز المرغوب، وعناصر بشرية مؤهلة وقادرة على تحقيق التميز بكفاءة واقتدار، والبعد عن الروتين الوظيفي الذي يحد كثيراً من القدرة على التطور بخطوات سريعة، وتشجيع الإبداع الإداري، وهو ما يتطلب حتمية تبني مدخل المنظمة المتعلمة باعتباره من أشهر وأنجح

المدخل التي تدفع المؤسسات نحو تطوير قدراتها التنافسية، والوصول إلى حالة من التفرد والتميز في كافة عناصرها من قيادة وموارد بشرية وعمليات وموارد مادية وخدمات متميزة يرضى عنها جميع المستفيدين في المجتمع.

ولقد تعددت البحوث والدراسات السابقة الحديثة العربية والأجنبية التي أكدت نتائجها على ضرورة الأخذ بمدخل المنظمة المتعلمة لتحقيق التميز المؤسسي، حيث استهدفت دراسة نهلة نوفل (٢٠١٦) التعرف على مستوى توافر أبعاد مفهوم المنظمة المتعلمة برياض الأطفال في مصر، وأظهرت نتائجها وجود موافقة متوسطة لتوافر أبعاد نموذج سينج برياض الأطفال، وأوصت بوضع مجموعة من الخطوات الإجرائية التي تؤسس لتطوير مؤسسات رياض الأطفال وفقاً لمعطيات نموذج المنظمة المتعلمة.

كما أشارت نتائج دراسة Pedler & Burgoyne (٢٠١٧) إلى وجود علاقة إيجابية بين توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وتحقيق مستوى عالٍ من الإبداع المؤسسي والرضا المهني لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية وكذا مرونة المناخ التنظيمي بها. وكشفت نتائج دراسة Rebelo, Lourenço, & Dimas (٢٠١٩) عن أثر تطبيق خصائص مدخل المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية، كما كشفت عن تأثير ذلك على تطوير أداء عناصر الموارد البشرية والعمليات والموارد المالية بما ساهم في تحقيق التنافسية والإبداع.

على الجانب الآخر هدفت دراسة أسماء محمد نايل (٢٠٢٣) التعرف على نماذج التميز المختلفة وإمكانية الاستفادة منها في المؤسسات التعليمية في مصر، وكان من أهم نتائجها أن المؤسسات التعليمية في مصر تحتاج لتوفير بيئة فاعلة ومتميزة وذات جودة عالية، كما أن تحقيق التميز المؤسسي على أرض الواقع يتطلب توفير قوانين محفزة وعناصر بشرية مبدعة.

كما استهدفت دراسة راندا أيمن شبكة (٢٠٢٣) التعرف على دور تفعيل القيادة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي ببعض الروضات الحكومية بمحافظة دمياط، وخلصت نتائجها لرصد ملامح التحديات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال ومنها: نقص الوعي الثقافي للكثير من العاملين والقادة برياض الأطفال، وعدم

جاهزية الكثير من الكادر البشري لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وتطوير النظم المعلوماتية، ومن ثم وضعت عدة توصيات لتحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال. وعليه قام الباحث بعمل دراسة استكشافية لتحديد مشكلة البحث تحديداً واقعياً ودقيقاً، من خلال عدد من المقابلات المباشرة تم خلالها استخدام العصف الذهني مع عدد من المعلمات والموجهات والمديرين، لمناقشتهم ورصد بعض ملامح ومؤشرات الواقع الحالي للأداء المؤسسي برياض الأطفال، وتكونت عينة الدراسة الاستكشافية من عدد (١٠٤) فرداً، ويمكن توضيح العينة من خلال الجدول التالي:

جدول (١) يوضح توصيف عينة الدراسة الاستكشافية بمؤسسات رياض الأطفال

(ن = ١٠٤)

الإجمالي	مدير	موجهة	معلمة	الوظيفة المحافظة
٣٦	١١	٦	١٩	الجيزة
١٩	٥	٣	١١	المنيا
٢٨	٧	٤	١٧	البحيرة
١٣	٣	٢	٨	الاسماعيلية
١٨	٥	٣	١٠	الشرقية
١٠٤	٣١	١٨	٦٥	الإجمالي

- وجاءت نتائج مناقشة عينة الدراسة الاستكشافية التوافق فيما بينهم حول العديد من التحديات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال، وذلك على النحو التالي:
- غلبة الطابع الإداري التقليدي بمؤسسات رياض الأطفال.
 - ضعف فرص التعلم والنمو المهني للعاملين برياض الأطفال.
 - ضعف ثقافة الحوار المشترك والثقافة التشاركية بين عناصر منظومة رياض الأطفال.
 - نقص فرص التواصل بين العاملين لتبادل الخبرات داخل الروضة وخارجها.
 - ندرة المبادرات اللازمة لتقدير المتميزين والمبدعين بمؤسسات رياض الأطفال.
 - تداخل كثير من الأدوار الإدارية والفنية نتيجة عدم وجود هيكل تنظيمي مرن.

- وفي ضوء ما سبق، يمكن تحديد مبررات اختيار مشكلة البحث الحالي من خلال:
- الدور الذي تقوم به مؤسسات رياض الأطفال من إعداد الطفل للمستقبل خاصة في ظل التنافسية الشديدة ومن ثم يجب مواجهة تلك التحديات باستخدام مداخل فعالة وخطط تطوير واقعية.
 - المطالب الملحة لنتائج الدراسات والبحوث السابقة العربية والأجنبية وتوصيات المؤتمرات العلمية بضرورة تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة لتحقيق التميز المؤسسي.
 - ويضاف لذلك ندرة الدراسات - على حد علم الباحث- التي تناولت التميز المؤسسي برياض الأطفال على وجه الخصوص باستخدام مدخل المنظمة المتعلمة.
 - وأخيراً رؤية مصر ٢٠٣٠ باعتبارها خارطة الطريق نحو التقدم المنشود والتي أكدت على أن يكون التعليم متاحاً للجميع دون تمييز وبجودة عالية، في إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل.

وعليه جاءت فكرة القيام بالبحث الحالي بحيث قد تسهم نتائجه في مواجهة التحديات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال خاصة في بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال استخدام مدخل المنظمة المتعلمة لإحداث عملية تطوير شاملة، ومن ثم تكيف مؤسسات رياض الأطفال نفسها وتطور أدائها بأسلوب ومنهج علمي يحقق التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً. وفي هذا الإطار تم بلورة مشكلة البحث الحالي في الأسئلة التالية:

١. ما مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر عينة البحث؟
٢. ما مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي برياض الأطفال من وجهة نظر عينة البحث؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي برياض الأطفال؟
٤. ما أثر تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال؟

٥. ما التصور المقترح لتحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال في مصر في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة؟

أهداف البحث: سعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد مدخل المنظمة المتعلمة: (الرؤية المشتركة، الإتقان الشخصي، النماذج الذهنية، تعلم الفريق، التفكير المنظومي).
٢. رصد مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي برياض الأطفال: (القيادة المتميزة، الموارد البشرية، العمليات، البعد المالي والخدمات، نتائج رضا المسفيدين والمجتمع).
٣. التعرف على طبيعة العلاقة بين مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي برياض الأطفال.
٤. توضيح أثر تطبيق أبعاد مدخل المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال في مصر.

٥. تقديم تصور مقترح يتضمن مجموعة من الإجراءات التطبيقية التي يمكن أن تسهم في تحقيق التميز المؤسسي في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة.

أهمية البحث:

تضمنت أهمية البحث الحالي الشقين النظري والتطبيقي، وذلك على النحو التالي:

- **الأهمية النظرية:**

قد يُفيد البحث الحالي السادة المسؤولين والجهات المعنية عن تطوير التعليم في مصر، حيث يسهم في إثراء قضية التميز المؤسسي برياض الأطفال، وكذا توضيح ملامح مدخل المنظمة المتعلمة باعتباره مدخلاً عملياً وفعالاً في تحقيق التميز المؤسسي، كما أن هذا البحث وفي حدود علم الباحث هو الأول الذي يستخدم مدخل المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال على وجه الخصوص، ومن ثم قد يفتح البحث الحالي آفاقاً أرحب في مجال التميز المؤسسي برياض الأطفال، كما يُعد في الوقت ذاته تمهيداً لدراسات أخرى في مجال تطوير منظومة رياض الأطفال في مصر.

- الأهمية التطبيقية:

قدم البحث الحالي من خلال نتائج الدراسة الميدانية مؤشرات حقيقية عن مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد مدخل المنظمة المتعلمة، وكذا مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي برياض الأطفال، ويرصد طبيعة العلاقة بين مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي برياض الأطفال، ومن ثم يقدم تصوراً مقترحاً لتحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال الرسمية في جمهورية مصر العربية.

حدود البحث:

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية برياض الأطفال الرسمية التي تمثل معظم البيئات المختلفة لجمهورية مصر العربية وتحديدًا في محافظات: القاهرة، الإسكندرية، القليوبية، الدقهلية، الغربية، بورسعيد، جنوب سيناء، الفيوم، أسيوط، أسوان، الوادي الجديد، البحر الأحمر.

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية خلال الفترة من يناير ٢٠٢٤ وحتى مارس ٢٠٢٤.

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر على التعرف على أثر تطبيق أبعاد مدخل المنظمة المتعلمة: (الرؤية المشتركة، الإتقان الشخصي، النماذج الذهنية، تعلم الفريق، التفكير المنظومي) على تحقيق أبعاد التميز المؤسسي برياض الأطفال: (القيادة المتميزة، الموارد البشرية، العمليات، البعد المالي والخدمات، نتائج رضا المسفيدين والمجتمع).

- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال الرسمية في كافة الدرجات الوظيفية: معلم أول، معلم أول أ، خبير، كبير.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج "الوصفي الارتباطي" والذي يُعد أحد أنواع المناهج الوصفية لمناسبتة لطبيعة مشكلة البحث، حيث يهتم بدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وقياس مدى الارتباط بينها، كما يهتم بدراسة نوع وحجم العلاقة بين هذه المتغيرات، كما يعتمد على فهم العلاقة بين المتغيرات عن طريق الوصف والملاحظة العلمية الدقيقة

وجمع المعلومات بالطرق والأدوات العلمية التي يعتمد عليها المنهج. ويهتم في هذا البحث بالعلاقة الارتباطية بين تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وتحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال في مصر.

مصطلحات البحث:

١. المنظمة المتعلمة **Learning Organization**:

عرفتها Solvita Lazdna (٢٠٢٣) بأنها: المنظمة التي طورت قدراتها على التكيف والتغيير المستمرين، من خلال قيام جميع العاملين بها بأدوار محورية وفعالة في رصد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بعمل المنظمة.

كما عرفتها أسماء خنفر (٢٠٢١) بأنها: المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقتها من أجل تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته.

وعرفها البحث الحالي إجرائياً بأنها: "مؤسسات رياض الأطفال الرسمية التي تشجع جميع العاملين بها على التعلم المستمر والحوار البناء والتطوير الذاتي، من خلال تبادل الخبرات والتجارب الناجحة، وذلك بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، للوصول إلى أعلى مستويات التميز والتنافسية".

٢. التميز المؤسسي **Institutional Excellence**:

عرفته مها صالح (٢٠٢٤) بأنه: ممارسات تتضمن التقييم الذاتي بهدف تطوير وتحسين فاعلية المؤسسة من خلال إشراك كافة العاملين، والعمل بروح الفريق وتحسين العمليات بهدف تحقيق التميز.

كما عرفه Cepi Safruddin (٢٠٢٢) بأنه: مجموعة من الجهود التنظيمية تحقق المزايا التنافسية للمؤسسة وتتيح لها حالة من التفرد من خلال استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي والالتزام بتحقيق رؤية مشتركة.

ويعرفه البحث الحالي إجرائياً بأنه: "حالة من الإبداع التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال الرسمية في مصر بما يحقق مستويات متقدمة من الأداء والنتائج، من خلال توظيف قدراتها ومواردها المتاحة توظيفاً فعالاً، واستثمار الفرص التي يسبقها تخطيط

استراتيجي فعال ورؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، لتحقيق التفوق على منافسيها محلياً ودولياً".

خطوات السير في البحث:

تم عرض ومناقشة الإطار النظري للبحث من خلال الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي برياض الأطفال، وتضمن ذلك بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، كما تم عرض مجموعة الإجراءات التي قام بها خلال الدراسة الميدانية للبحث الحالي ومناقشة وتحليل نتائج تطبيق أداة الدراسة الميدانية بالاستعانة أيضاً ببعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وأخيراً تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال الرسمية في مصر في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة.

الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة

تم تناول قضية البحث الحالي من خلال عرض مبحثين هما مدخل المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي برياض الأطفال، كما تم مناقشة وتحليل عناصر ومكونات المبحثين استناداً إلى بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بقضية البحث، وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: مدخل المنظمة المتعلمة Learning Organization Approach

تسعى مؤسسات رياض الأطفال إلى التكيف مع التحديات الهائلة والعميقة التي تواجهها في القرن الحادي والعشرين، والتي أفرزتها التطورات المتلاحقة للعلوم والتكنولوجيا والمعلومات والاتصالات، ومن ثم أصبح لزاماً عليها العمل سريعاً وبطرق ممنهجة وعلمية لتغيير ممارساتها التقليدية والتوجه نحو تبني مداخل تطويرية تساعدها على التكيف والتغيير المنشودين. وعليه فالتبني الواسع على مستوى العالم لمدخل المنظمة المتعلمة أصبح من الظواهر العالمية باعتباره مدخلاً فعالاً وناجحاً في الوصول لمستويات هائلة من التطور والتحسين على كافة المستويات، وهنا ظهرت الحاجة الماسة إلى تحول مؤسسات رياض الأطفال لتصبح روضات متعلمة Learning Kindergartens تتبنى فلسفة

التعلم المستمر والتعلم مدى الحياة، ومن ثم تتوافر بيئة العمل الداعمة للتميز والتنافسية محلياً وعالمياً.

وفي هذا الإطار، سيتم عرض وتحليل مبحث المنظمة المتعلمة من خلال العناصر التالية: مفهوم المنظمة المتعلمة، أهمية المنظمة المتعلمة، خصائص المنظمة المتعلمة، أبعاد المنظمة المتعلمة.
(١-١) مفهوم المنظمة المتعلمة

تعددت تعريفات المنظمة المتعلمة بتعدد واختلاف العلماء والباحثين والمنظرين وتعدد خبراتهم وتباين مدارسهم الفكرية، وقد استخدم الباحثون أكثر من مصطلح للدلالة على مفهوم المنظمة المتعلمة مثل: المنظمة العارفة Knowing Organization، والمنظمة المفكرة Thinking Organization، والمنظمة المؤهلة Qualified Organization، والمنظمات الساعية للتعلم Learning Organization، ويمكن فهم هذا المفهوم من خلال تفحص ومراجعة التعريفات التي جاء بها المفكرون في هذا المجال، ويعتبر الباحث الأمريكي Peter Senge أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه الضابط الخامس The Fifth Discipline الذي صدر عام ١٩٩٠ وكتاب المدارس المتعلمة الذي صدر عام ٢٠٠٠. (حجازي، ٢٠١٨، ١٥٢)

وحسب Peter Senge يحدد Marco Kools and Others (٢٠٢٠) أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تمنح قدرًا من المرونة والحرية في التفكير للعاملين بغية دفعهم للعمل معاً لابتكار نماذج وطرق جديدة في التفكير، أي أنها تعتمد على قدراتهم للوصول إلى النتائج التي ترغب الوصول إليها وهي بذلك منظمة تتنبا بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته. ويضيف Shapira, Ketchie, & Nehe (٢٠١٧) أنها المنظمة التي تعمل من أجل التعلم والتطوير لكل فرد خلال بيئة تشجع على الإبداع والتغيير والتطوير المستمرين، وتنمي روح المبادرة وتهيء الأنشطة المناسبة للتميز في الأداء.

كما يعرفها Sukadari and Others (٢٠٢١) بأنها المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار للتغيير الإيجابي، وذلك من خلال تبني استراتيجيات متنوعة للتعلم

المستمر، كما يقوم العاملین بها بتحديد المشكلات التي تحد من تطوير المنظمة ويضعون حلولاً وبدائل عملية لتلك المشكلات، بما يجعل المنظمة قادرة على التجريب والتغيير للأفضل باستمرار من أجل زيادة قدراتها على النمو والتعلم وتحقيق أهدافها التنافسية.

على الجانب الآخر يؤكد عصام حجازي (٢٠١٩) أن المنظمة المتعلمة نمطاً جديداً يمكن بموجبه لجميع العاملين بها أن يقودوا أنفسهم ومن هم أعلى في المستوى التنظيمي ممن لديهم الصلاحيات أن يقودوا زملاءهم بكل حرية، فالكل يتعلم من تجاربه وتجارب الآخرين، فلا يتكرر الخطأ ويعزز النجاح تمهيداً لإحداث التغيير المستقبلي، وعليه فمن الأحرى نشر ثقافة المنظمة المتعلمة والسعي إلى التحول بمؤسساتنا التعليمية إلى منظمات متعلمة لما تتمتع به من فروق إيجابية تميزها عن المنظمات التقليدية.

مما سبق نجد أنه بصرف النظر عن الاختلافات بين التعريفات السابقة إلا أنه لا يوجد تعارض جوهري بينها، إذ ركز بعضها على حل مشكلات المنظمة، في حين ركزت أخرى على أن التعلم مبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، واهتمت أخرى بتطوير العاملين بتلك المنظمات من خلال ما يقومون به من مهام وواجبات والتي تعد هنا أداة للتعلم وتعزيز القدرة التنظيمية وهو أهم ما يميز المنظمة المتعلمة، بمعنى أنه يمكن تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على كافة المؤسسات التعليمية وعلى رأسها رياض الأطفال، بما قد يساهم في تحقيق التميز المنشود والوصول لمستوى متقدم من التنافسية محلياً ودولياً، ومن ثم فإن الروضة المتعلمة تشجع العاملين على التعلم والتطور، كما تستجيب للبيئة والتغيرات بها، وتوفر المعرفة للجميع بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية برياض الأطفال.

واستناداً إلى ما سبق فإن التعريف الإجرائي للروضة المتعلمة هو أنها: "مؤسسات رياض الأطفال الرسمية التي تشجع جميع العاملين بها على التعلم المستمر والحوار البناء والتطوير الذاتي، من خلال تبادل الخبرات والتجارب الناجحة، وذلك بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، للوصول إلى أعلى مستويات التميز والتنافسية".

(٢-١) أهمية المنظمة المتعلمة

يتم تصنيف المنظمة المتعلمة على أنها نظام مفتوح لأنها ترتبط بعلاقات متبادلة مع محيطها، فالتغييرات المستمرة التي تحدث من خلال التعلم ونقل وتبادل المعرفة لها نصيب في ديناميكية المنظمة المتعلمة من حيث القواعد والهياكل، كما أنها تعمل على استخدام عمليات التعلم بطريقة فعالة تجعلها قادرة على البقاء والنجاح والتنافسية. (Tan & Ng, 2021, 6

وعليه يؤكد إبراهيم يونس (٢٠٢٠) وهناء حجازي (٢٠١٨) على أهمية المنظمة المتعلمة كونها تيسر وتوسع دوائر وحلقات الاتصال في المنظمة بحيث تتيح للعاملين عملية تبادل الخبرات والممارسات والسلوكيات الإيجابية، وتنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف أنشطة وممارسات المنظمة، وتنمية فرص استخدام منهجية التفكير النظمي وتشجيع العاملين على المساهمة بإيجابية في حل قضايا العمل ومشكلاته بطريقة مؤسسية.

ويتفق كلاً من ميرفت شعبان (٢٠٢٤) وهدي السيد (٢٠١٨) أن المنظمة المتعلمة توفر بيئة آمنة للعاملين بها في حالة وجود المخاطر الناجمة عن استخدام أفكار وتجارب جديدة، كما تقوم على مبدأ الاحترام المتبادل على اختلاف المستوى الوظيفي أو القيم الثقافية بين العاملين، كما يؤكد Singh K. (٢٠١٥) على أن للمنظمة المتعلمة قدرة على استثمار المعرفة باعتبارها مصدراً أساسياً لزيادة قدرة فريق العمل على تحسين الأداء وتطويره، ومن أهم مصادر تلك المعرفة العنصر البشري القادر على توليد واستخدام المعرفة لتحقيق التميز النوعي بالمنظمة.

مما سبق يمكن استخلاص أن مؤسسات رياض الأطفال إذا ما تحولت لمنظمات متعلمة يمكن أن يتيح لها ذلك دعم وتبادل الممارسات الإيجابية فيما بينهم، وتشجيع التفكير النظمي لحل الكثير من المشكلات والتحديات التي تواجهها بشكل جماعي، وتشجيع الإبداع والمبدعين من ذوي الممارسات والأفكار المبتكرة، وإتاحة المجال لتجريب طرق التعليم والتعلم الجديدة باستخدام التكنولوجيا الحديثة، بما يعزز العلاقات الإنسانية

بين كافة العاملين بمجتمع الروضة، ويزيد قدراتها على إدارة عملية التغيير بنجاح وتحقيق مستوى متميز من الأداء والتنافسية.

(١-٣) خصائص المنظمة المتعلمة

يتفق كلاً من Geraldin (٢٠٢٣) وخديجة عطية (٢٠١٨) أن المنظمة المتعلمة تتميز بمجموعة من الخصائص التي جعلتها تختلف عن باقي المنظمات، من حيث أنها تتسم بالمرونة بما يجعلها قادرة على التكيف والاستجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة للبقاء والاستمرارية والنجاح، كما أنها منظمة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون وتشجع الاتصالات المفتوحة، وتشجع الأفراد على طرح الأسئلة والنقاش لكافة القضايا المصيرية، وعلى المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار، وعلى استخدام قدراتهم ومهاراتهم في إحداث التحسن والتغيير المطلوبين، وعليه فهي منظمة تعمل على إرساء ثقافة تنظيمية تعمل على احترام الأفراد وتثق بقدراتهم وتستثمر طاقاتهم الفكرية نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

ويضيف بن أحمد لخضر (٢٠١٩) ونوري عبدالأمير (٢٠١٨) خصائص أخرى تميز المنظمة المتعلمة منها وجود رؤية مشتركة بين القيادة وجميع العاملين بها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهيكله أنشطة وعمليات المنظمة بأسلوب يجعل من المهام المراد تأديتها فرصاً حقيقية للتعلم، وتدعم الفاعلية والتفاوض وتنمية التباين الإيجابي بين العاملين في المنظمة، كما أنها تقيم ذاتها باستمرار بهدف المراجعة الدورية للتأكد من تهيئة كافة الظروف والعوامل اللازمة لتحقيق السبق والامتياز.

وتأسيساً على ماسبق من عرض لبعض خصائص المنظمة المتعلمة، فإننا نجد أنها تركز على العمل الفريقي والقدرة على التكيف والتعامل الإيجابي مع الظروف الطارئة والقضايا الشائكة التي تواجهها المنظمة، كما أنها تقوم على فكرة التعلم المستمر وإتاحة الفرص لنقل وتبادل المعارف والمعلومات والخبرات بين أفراد المنظمة، ومن ثم تهتم بالمبدعين والتميزين وتمنحهم الثقة والصلاحيات لنشر وتطبيق أفكارهم الإبداعية، وهي السمات التي نحتاجها بشدة في مؤسسات رياض الأطفال لتستطيع التعامل مع التحديات الجمة التي تواجهها، وعليه فإذا ما أردنا تحويل رياض الأطفال الرسمية في مصر إلى

روضات متعلمة فيجب أن تخطط لتطورها بنفسها ومن خلال العاملين بها، بحيث لا يتوقف تطورها على المعرفة المنقولة أو الخبرات الواردة من الخارج، بل تتطور داخلياً وتستفيد من خبرات العاملين بها وتقدر جهودهم وتمنحهم الفرص والثقة لتوظيف قدراتهم نحو التغيير المنشود، كما أن عليها أن تتعلم من تجاربها السابقة وتقوم بعمليات مراجعة لنجاحاتها وإخفاقاتها، وتدوين نتائج المراجعة والتقويم وإتاحتها للجميع للاستفادة منها وهو ما يُطلق عليه حل المشكلات النظامي Systematic Problems Solving.

(١-٤) أبعاد المنظمة المتعلمة

يشير مفهوم أبعاد المنظمة المتعلمة إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بمفاهيم القيادة الاستراتيجية التشاركية، والهيكل المرن والثقافة التنظيمية، والتمكين الإداري للعاملين، ونظام للمعلومات المفتوح، واختيار النماذج الحديثة للتفكير، وتمثل تلك الأبعاد المرتكزات الأساسية للمنظمة المتعلمة التي يستند عليها في تشخيص وجود التعلم، وقد أورد الباحثون والخبراء العديد من الأبعاد واتفقوا في بعضها كما اختلفوا في الكثير (فداء العيفان، ٢٠٢٤، ٣٣٥).

وطبقاً لدراسة Peter Kim K., Watkins K. E. & Lu, Z. (٢٠١٧) فإن "Peter

Senge هو أول من خاض في قضية بناء نموذج للمنظمة المتعلمة، ويرجع له الفضل في وضع ركائز وأبعاد المنظمة المتعلمة، ويعتبر نموذجه الأشهر والأكثر تطبيقاً على مستوى العالم، وبالعودة لهذا النموذج نجده يُبنى على خمس أبعاد أساسية تمثل الضوابط التي يجب أن تتوافر في أية منظمة لاعتبارها منظمة متعلمة، وهي الرؤية المشتركة، الإلتقان الشخصي، النماذج الذهنية (العقلية)، تعلم الفريق، التفكير النظامي. وفيما يلي عرض لتلك الأبعاد:

(١-٤-١) بعد الرؤية المشتركة Shared Vision: حدد Antunes H. &

Pinheiro P. (٢٠٢٠) الرؤية المشتركة للمنظمة المتعلمة بأنها الصورة الجماعية لما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً، وتبدأ بما يقتنع به الفرد أنه حقيقة ثم يتبع ذلك دمج الرؤى الفردية في اتجاه واحد يتم التوافق عليه يعبر عن الرؤية بشكل تشاركي، والتي سيحاول أفراد المنظمة بذل كل جهد ممكن لتحقيقها، وعندما تمتلك المنظمة رؤية مشتركة مع

مستوى عال من التمكن لأفراها تتولد قوة ابتكارية تقود عملية التغيير المنشود من خلال تجسير الفرق بين الرؤية المستقبلية والواقع الحالي، كما يضيف Basten D. & Haamann T. (٢٠١٨) أن المنظمة تحتاج إلى صياغة رؤية جماعية حقيقية ذات صبغة واقعية تساهم في رفع معدلات التزام العاملين وتعبئة جهودهم لتطوير المنظمة، فضلاً عن تحقيق الربط والتكامل بين كافة عناصر منظومة العمل المؤسسي، علماً بأن بناء الرؤية المشتركة يؤدي دوراً هاماً في تعزيز الالتزام بتحقيق الأهداف المنشودة على المدى الطويل مستقبلاً.

وعليه فإذا ما أردنا تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال فإنه يجب على فريق العمل بالروضة الشعور بالالتزام الجماعي نحو التطوير من خلال المشاركة في وضع رؤية مشتركة لمستقبل الروضة، مع تعزيز تلك الرؤية بالابتكار والتجريب والمخاطرة من خلال مشاركة الجميع دون استثناء بما يمكنهم من العمل على أوليات الروضة، كما يجب أن يستند بناء الرؤية المشتركة للروضة إلى النظرة إليها باعتبارها نسق من الجماعات المتداخلة التي تتآلف حول أهداف مشتركة، مع توضيح الممارسات اللازمة لتحقيق تلك الرؤية مع مزيد من تفويض السلطات والمهام من قبل إدارة الروضة والجهات المعنية، فضلاً عن ذلك فإن هذه الرؤية يجب أن تترجم إلى أغراض وقيم واضحة للجميع، كما أنها تقوم على افتراض أن الالتزام برؤية مشتركة ومستقبلية للروضة يثير إحساساً عميقاً بالطاقة لدى فريق العمل للنجاح في تحقيق تلك الرؤية بالكفاءة والفعالية المطلوبين.

(١-٤-٢) بعد الإتقان الشخصي **Personal Mastery**: تشير دراسة Belinski, R. & Others (٢٠٢٠) أن التمكن الشخصي هو المستوى المرتفع من الإتقان المهني والعلمي والوظيفي، ويمكن الوصول لتلك الدرجة المهنية الاحترافية من خلال تبني نهج التعلم المستمر، مما يجعل العاملين بالمنظمة أكثر قدرة وفاعلية في تحقيق الرؤية المشتركة والأهداف المرغوب فيها، على اعتبار أن المنظمة تتعلم من خلال قدرة العاملين بها على التعلم، ومن ناحية أخرى فإن هناك قاعدة تؤكد أن العاملين في المنظمة المتعلمة لا يصلون مطلقاً لنهاية التعلم، على اعتبار أن سقف التعلم مفتوح ولا نهائي، ولذلك فهم

يدركون أن لديهم قصور ونقاط ضعف يجب علاجها بالتعلم المستمر مما يولد لديهم الثقة بالنفس.

كما يضيف كلاً من Cunha M. & Clegg S. (٢٠١٩) أن الإتيقان الشخصي عادة ما يبدأ بالالتزام بفكرة التعلم مدى الحياة معتبراً ذلك بمثابة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها بناء المنظمة المتعلمة، وعادة ما يتضمن الإتيقان الشخصي مستويات عالية من الواقعية الذاتية وتركيز كل فرد بالمنظمة على التحول للأفضل دائماً، وعليه يحدث الاستمتاع بالعمل على نحو يساهم في تيسير تحقيق كل فرد لأقصى ما تسمح به قدراته واستعدادته الشخصية.

ويعتبر فريق العمل برياض الأطفال من قيادات ومعلمات وجهاز إداري قلبها النابض والعنصر الأهم الذي ينبغي أن يحظى بأقصى درجات الاهتمام، فالروضة تستمد نجاحها وتميزها المؤسسي من خلال تميز عناصرها البشرية، ويتطلب الاستثمار الفعال لعناصر الروضة البشرية زيادة قدراتهم على التعلم، بحيث يكونوا قادرين على التصرف بفاعلية ومرونة وتوفير المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات والثقة بالنفس والمشاركة في اتخاذ القرارات المصيرية بالروضة، ومن ثم يمكن استخدام كافة أنواع المحفزات المعنوية والمادية ومعرفة حاجاتهم ودوافعهم، لما تلعبه تلك الحوافز من دور فعال في تعزيز العلاقات بين جميع العاملين بالروضة.

(١-٤-٣) بعد النماذج الذهنية (العقلية) **Mental Models**: تشير هناء حجازي (٢٠١٨) أن النماذج الذهنية للمنظمة المتعلمة هي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصورات الأفراد وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها، ومن النماذج الذهنية ينبثق ما يُطلق عليه "نظرية العمل" التي هي عبارة عن مجموعة من القواعد التي يتخذها الأفراد لإرشاد سلوكهم ولفهم سلوكيات الآخرين في محيط العمل.

وعلاوة على ذلك يرى Danso S. and Others (٢٠١٩) أن النماذج العقلية هي مجموعة من الخرائط الذهنية التي يحملها أفراد المنظمة المتعلمة تؤثر إيجاباً أو سلباً على معتقداتهم وتصوراتهم، وهذه النماذج هي التي تشكل سلوكياتهم وأدائهم عبر

قناعاتهم أو تحيزاتهم التي تتضمنها نماذجهم العقلية، ولتعرف النماذج العقلية للعاملين لابد من اختبارها وذلك بوضعهم في جو من الحوار المستمر لمختلف القضايا الخلافية، مما يؤدي إلى معرفة كيف يتصرف هؤلاء الأفراد في المواقف المختلفة، وأن الفشل في تعرف النماذج الذهنية للعاملين يؤدي إلى الفشل في إيجاد التفكير النظمي في المؤسسة، ويركز هذا البعد على تطوير وعي كلاً من العاملين بمواقفهم ومدركاتهم ونموذجهم العقلي ومواقف ومدركات ونماذج الآخرين في المنظمة المتعلمة.

وبناءً عليه فإن عدم وجود نماذج ذهنية بمؤسسات رياض الأطفال قد يعوق تطوير الممارسات التنظيمية المستخدمة، كما يجب أن تبدأ هذه العملية بالتأمل الذاتي للكشف عن التعميمات وبناء المعتقدات المترسخة على نحو متعمق في عقلية العاملين بالروضة، وفهم أهمية تأثيرها في أساليب وأنماط عملهم، ومن ثم فإنه لا يمكن حدوث التغييرات المرغوبة برياض الأطفال بدون التحلي بالشفافية والوضوح في التعبير عما يتم بنائه من نماذج ذهنية مختلفة، علماً بأن الاهتمام بتلك النماذج سينمي لدى العاملين بالروضة وعلى وجه الخصوص المعلمات مهارات عديدة منها التأمل والاستقصاء بما يرفع الوعي باتجاهات وآراء كل منهم حول ذاته، كما أن تطبيق النماذج الذهنية برياض الأطفال يمكن أن يساعدهم لتحديد الوضع الراهن والمستقبلي بموضوعية، لأن معظم الطرق الفكرية الأخرى المستخدمة برياض الأطفال هي نماذج جامدة غير قابلة للمناقشة باعتبارها رؤى غير واضحة المعالم، علماً بأن أحد أهم الممارسات الحساسة لعملية التعلم المؤسسي هو تنمية القدرات للتحدث بشكل سليم ومثمر عن القضايا المهمة والموضوعات الخطيرة التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال.

(١-٤-٤) **بعد تعلم الفريق Team Learning**: يحدد Egriboyun D. (٢٠١٩) التعلم الجماعي لفريق المنظمة المتعلمة بأنها العملية التي يتم من خلالها تنظيم وتوحيد الجهود بين أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المنشودة، وغالباً ما تكون فرق العمل موجهة ذاتياً معتمدين على أنفسهم وعلى بعضهم البعض، كما يشتركون في معظم المهام والأدوار المطلوبة منهم، كما يجب أن تتوفر لدى قيادات المنظمة المتعلمة مهارات متنوعة ومتكاملة تساعدهم على المتابعة والتقييم المستمرين لما يتم إنجازه، وتضيف دراسة

Ellinger A. D. (٢٠٢١) أن فرق العمل بالمنظمة هم من يحددون مستوى الأداء ومنهج وطريقة العمل لتحقيق الأهداف الموكولة لهم، وكذا مراجعة ومحاسبة أنفسهم داخل فرق العمل كنوع من التأمل الذاتي لممارساتهم، علماً بأن بناء فرق العمل هو أساس تحسين الأداء وتحقيق نوع من التميز للمنظمة عن أقرانها، كما أنه أحد أساسيات وآليات التطوير التنظيمي لأنه يعطي الفرصة لحل معظم المشكلات التي تواجه المنظمة المتعلمة، من خلال قدرات فرق العمل اعتماداً على الثقة والاتصالات المفتوحة والعلاقات الإيجابية المتبادلة.

كما تؤكد هدى السيد (٢٠١٨) أن تعلم الفريق هم الوحدة الأساسية في المنظمة المتعلمة على اعتبار أنه ينمي فكرة الإبداع الجماعي، ويقوى مستوى العلاقات بين أفرادها، ويزيد من مستوى الشعور بالولاء والانتماء لها، كما يتم تبادل المعلومات من خلال الحوار والمناقشة الفعالة المفتوحة، الأمر الذي يؤدي إلى التحسين والتطوير وحل المشكلات ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمة. وتعلم الفريق أحد أهم أبعاد المنظمة المتعلمة لأنه يمثل صورة مصغرة لها من حيث العضوية والتماسك، المشاركة الوجدانية والإنتاجية، الإدارة الذاتية واستقلالية صنع واتخاذ القرار، وكذا انطلاق أهداف الفريق من رؤية المنظمة وخططها وفلسفتها.

وفي هذا الإطار، فإن العمل الفريقي يجب أن يصبح ركيزة العمل بمؤسسات رياض الأطفال لأنها لن تكون قادرة على التطور والتعلم وتحقيق التميز المنشود إذا لم تتح الفرص أمام العاملين بها للعمل في جماعات متناغمة لتحقيق رؤيتها المشتركة، ومن هنا يسهم العمل الفريقي في تنمية قدرات الجميع بالروضة دون استثناء والتعلم معاً على نحو تشاركي، ويتضمن هذا الاتجاه التعاوني للتعلم والتفاعل الجماعي بين أفراد الروضة استخدام الحوار الفعال والمناقشة المتقدمة، كما تقوم مجموعة مصغرة منهم بعملية إعادة صياغة أفكارهم التأملية لتعبئة الجهود والطاقات لتحقيق الأهداف المشتركة للجميع، واستدعاء الذكاءات المختلفة جماعياً أكثر من الاعتماد على المواهب الفردية لأعضاء فرق العمل، ومن الضروري مشاركة الجميع في تلك الفرق وعلى رأسهم أولياء أمور

الأطفال وأفراد مجتمع الروضة، ونبذ العمل الفردي والتصلب في الرأي مما يزيد من موضوعية ومصداقية القرارات المصيرية.

(١-٤-٥) **بعد التفكير النظامي Systematic Thinking**: هو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية جماعية وعلى العلاقات البنينة التي تربط بين أجزاء المنظمة المتعلمة، وترى دراسة Farzaneh & Others (٢٠٢١) أن التفكير النظامي يتعلق بمدى تبني المنظمة المتعلمة منهجاً فكرياً استراتيجياً شاملاً متكاملًا ومنفتحاً على التغييرات والمتطلبات الخارجية والداخلية للمنظمة، خاصة فيما يتعلق بالأفكار الجديدة والمهام الوظيفية، ومن ثم منح العاملين فرص مناقشة وعرض آراءهم حول الأنشطة والممارسات الوظيفية، وكذا إفساح المجال نحو تجريب مداخل وأفكار مختلفة ومبتكرة لحل المشكلات التنظيمية.

كما تؤكد دراسة Ghaffari, Burgoyne, Shah & Nazri (٢٠١٧) أنه وفقاً لأفكار Senge فإن التفكير النظامي يشمل الاستعداد الجيد لتقدير الأنماط ورؤيتها بصورة شاملة، بمعنى أنه يسمح بالتغيير النوعي للطرق التي نرى بها المهام والوظائف والمشكلات التي تواجه المنظمة المتعلمة، وهو ما يشير للانتقال من رؤية الأجزاء إلى رؤية الكل، وهو ما يحقق نوعاً من الربط بين الفريق الواحد والفرق المختلفة مع تجنب اللوم لبعضهم البعض، وتضيف هدى السيد (٢٠١٨) ما يميز التفكير بهذه الطريقة أنه يمكن النظر للمنظمة على أنها أجزاء مترابطة ومتكاملة ومتبادلة التأثير، لذا فإن المنظمة المتعلمة تعمل على تشجيع أفرادها على التفكير بذلك الاتجاه، وترفع وعيهم بأن طريقة أدائهم لأعمالهم ستعكس على أداء المنظمة وأجزائها كافة، وإقناعهم بأن التعلم النظامي ذو أهمية خاصة لمواجهة المنظمة للمتغيرات التي تحدث حولها، وأن التعلم هو جوهر عمل المنظمة ويزيد من قدرتها على التكيف مع البيئة.

وبالتطبيق على مؤسسات رياض الأطفال فإنه لتحقيق التميز والتنافسية يلزم فهم جميع أفرادها للعلاقات الشبكية والتفاعلات الدينامية للروضة داخل النظام التعليمي بوجه عام، ويتضمن ذلك أن أي سلوك فردي هو جزء من عملية نظامية أكبر داخل الروضة وخارجها، وأن الكل أكبر من مجرد مجموع الأجزاء، وأن التميز المنشود يستلزم فهم شبكة

علاقات الروضة البيئية ضمن شمولية مكونات النظام التعليمي، فكل سلوك أو أداء هو سبب ونتيجة في نفس الوقت باعتبار أن التفكير بهذه الطريقة التنظيمية هو أهم ضوابط الروضة المتعلمة، كما أنه الإطار الذي تعمل ضمنه باقي أبعاد الروضة ويساعد على التخلص من فكرة وضع حلول مؤقتة ومجزأة للمشكلات والقضايا التي تواجهها، كما يسمح التفكير النظمي بحدوث فهم أفضل لشبكة العلاقات بين مكونات الروضة وأفرادها مما يؤدي لإيجاد بدائل وحلول واقعية قابلة للتطبيق للمشكلات التي تواجه الروضة.

تعليق:

استناداً إلى ما سبق عرضه، فقد أكدت الأدبيات التربوية والدراسات السابقة على الارتباط الوثيق بين تحقيق التميز المؤسسي والتحول نحو نمط الروضة المتعلمة، ويتطلب ذلك تطوير مجموعة متنوعة من المتغيرات المؤسسية والأداء التنظيمي الفعال وتنمية قدرات التفكير الابتكاري لعناصر الموارد البشرية بالروضة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات التنظيمية والإدارية المختلفة، مثل:

- يجب أن تبدأ الروضة من وضعها الحالي وبما تمتلكه من طاقات وقدرات مادية وبشرية.
- دمج التعلم وإدارة المعرفة مع المهام والأنشطة المهنية.
- الاستفادة من آراء وخبرات جميع العاملين بالروضة.
- منح الفرص لتطوير الممارسات وبناء مجتمعات التعلم المهنية.
- العمل على تطوير البنية التحتية وبيئة الروضة الفيزيائية بمساعدة المهتمين من المجتمع المحلي.

كما يجدر التأكيد على أن عملية تحول مؤسسات رياض الأطفال إلى منظمات متعلمة تقتضي التغيير المؤسسي من الهياكل التنظيمية العمودية إلى الأفقية، ومن الهياكل والطرق الإدارية الروتينية إلى أدوار التمكين، ومن أنظمة الرقابة والتقويم الرسمية إلى مشاركة المعلومات وإدارة المعرفة، ومن استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون للتميز، وهو ما سيؤدي إلى تطوير الممارسات الفردية لجميع العاملين بالروضة بشكل تلقائي ومستدام، كما سيحقق نوعاً من التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية والاندماج

المؤسسي مع بيئة الروضة، والانطلاق نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتميز بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية.

وفي نفس الصدد يمكن القول أنه إذا ما أردنا تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال فإنه ينبغي تطوير الشكل الهرمي التقليدي الحالي، مما يستوجب تقديم الدعم لتلك المؤسسات بحيث توظف رؤيتها ورسالتها في توليد واكتساب المعرفة ونقلها بطريقة ديناميكية إلى جميع المستويات الإدارية والوظيفية، والنظر إلى رياض الأطفال على أنها نظم حيوية نشطة قادرة على النمو والتطور .

وهكذا يتبين أن الروضة المتعلمة هي التي تلبى الشروط التي تميزها عن الروضات التقليدية من حيث تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر، وتشجيع الحوار والتعاون بين أفرادها والمجتمع المحلي، وتبني استراتيجية المشاركة الفعالة وإتاحة الفرص الحقيقية للسماح بتبادل المعرفة والمعلومات، مع تطبيق نمط الثقافة التنظيمية المتكيفة مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتبادل الخبرات والأفكار المبتكرة لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف الروضة الاستراتيجية، وهو ما سيؤدي للوصول إلى حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي ومستويات غير عادية من الأداء والتفوق ومن ثم الوصول للتميز المؤسسي برياض الأطفال.

المبحث الثاني: التميز المؤسسي برياض الأطفال **Kindergarten's Institutional Excellence**

أصبح التميز **Excellence** بالمؤسسات التعليمية موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل الخبراء والباحثين خاصة في عصر العولمة والانفتاح وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القرن الحادي والعشرين، فيما يؤكد كلاً من Kim S., Raza M. & Seidman E. (٢٠١٩) أن الهدف الأسمى للتميز بالمؤسسات التعليمية هو تحسين آليات حل المشكلات ومعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها تلك المؤسسات، بهدف تحسين فاعلية المنظمة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهي عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المعنيين للعمل سويماً للوصول لأقصى أداء ونتائج ممكنة. وعليه سيتم خلال الصفحات التالية عرض وتحليل لقضية التميز المؤسسي برياض

الأطفال من حيث: مفهوم التميز المؤسسي، أهداف التميز المؤسسي، خصائص التميز المؤسسي، عرض لبعض النماذج العالمية التي حققت نجاحات في مجال التميز بالمؤسسات التعليمية، وكذا أبعاد التميز المؤسسي.

(١-٢) مفهوم التميز المؤسسي:

يعد مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة للمتغيرات والتداعيات التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة وخاصة في بداية الألفية الثالثة، والتي أحدثت تحولات جذرية متسارعة وأثرت على المؤسسات التعليمية بشكل خاص، والتي أدت بدورها إلى تنامي شدة التنافسية بين هذه المؤسسات، مما أدى بدوره إلى سعي كل مؤسسة إلى تحقيق التميز في أدائها واستثمار قدراتها ومواردها المختلفة، فضلاً عن استحداث طرق وأساليب أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف وتعزيز مكانتها وتحقيق ميزات تنافسية دائمة لكل عناصرها. (أسماء محمد نايل، ٢٠٢٣، ٥٠٧)

كما يرى مطلق الروقي (٢٠٢٢) أن مفهوم التميز المؤسسي نشأ من الحاجة إلى ضرورة وجود ما يجمع عناصر المؤسسة بشكل يحقق لها القدرة المستدامة على مواجهة التحديات والمتغيرات المتسارعة، بما قد يعكس تفرد المؤسسة وتفوقها على غيرها من نظيراتها، من خلال تقديم أفضل الممارسات في أداء دورها ومهامها وعملياتها، لتتخطى التوقعات المستقبلية، وكذا وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على عناصر الموارد البشرية للمؤسسة وكل أصحاب المصلحة والمجتمع المحلي.

وفي هذا الإطار فقد تعددت مفاهيم التميز المؤسسي تبعاً للتوجه الفكري الذي يميزها، حيث يرى Banker D. & Bhal K. (٢٠٢٠) التميز المؤسسي على أنه قدرة المؤسسة على أداء المطلوب منها بإتقان وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية تحقق التنافسية، كما يؤكد Smithikrai C. & Others (٢٠١٨) أن التميز يشير لوصول المؤسسة لأعلى مستوى من جودة النتائج من خلال مواردها البشرية وقدراتها المادية والفيزيائية بما يجعلها تسبق مثيلاتها وتحقق نوع من التفرد الخاص بها، كما حددها على السلمي (٢٠١٧) بأنها حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي الذي يصل

لمستويات غير عادية من الأداء بما يحقق نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة من المجتمع.

وهنا يجب الإشارة للفروق والتداخل بين مفهومي التميز المؤسسي والجودة الشاملة خاصة في المؤسسات التعليمية، حيث يؤكد Gimenez E. & others (٢٠٢٣) وجود ترابط شديد بينهما من حيث التحسين المستمر والتركيز على المعرفة وتطبيقاتها ومشاركة الجميع، إلا أن مفهوم التميز المؤسسي أشمل من مفهوم الجودة من خلال تركيزه على معايير أكثر شمولية وتحقيق التكامل بين أنشطة المؤسسة، والاعتماد على كافة الفئات المعنية وأصحاب المصلحة وليس مشاركتهم فقط، كما أن التركيز لا يتوقف عند الجودة وإنما يتعداه لتحقيق التمكين والتفويض، ويُضاف لذلك أن التميز يغطي جميع مداخل المؤسسة ويركز على تقييم الأداء ومقارنته بالمؤسسات المناظرة خارجياً بحيث يسمح التقييم الذاتي بظهور النتائج بصورة فورية.

مما سبق يتضح وجود علاقة ارتباط بين التميز المؤسسي والجودة برياض الأطفال، فلا يمكن تحقيق أبعاد التميز بدون أن يسبقها تحقيق معايير الجودة بالروضة، إلا أن تحقيق التميز بمؤسسات رياض الأطفال يستلزم مشاركة جميع العاملين وأصحاب المصلحة ومجتمع الروضة وكافة المهتمين بتطوير رياض الأطفال، للوصول إلى أعلى مستوى أداء والوصول على درجة من التفرد والتفوق على غيرها من المؤسسات، من خلال تقديم أفضل الممارسات وتوافر الهيكل التنظيمي المرن وإدارة فعالة للموارد البشرية بالروضة، بما يضمن لها مخرجات متميزة تضمن لها البقاء والمنافسة على كافة المستويات.

وفي هذا الإطار يمكن تحديد تعريف التميز المؤسسي إجرائياً بأنه: "حالة من الإبداع التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال الرسمية في مصر بما يحقق مستويات متقدمة من الأداء والنتائج، من خلال توظيف قدراتها ومواردها المتاحة توظيفاً فعالاً، واستثمار الفرص التي يسبقها تخطيط استراتيجي فعال ورؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، لتحقيق التفوق على منافسيها محلياً ودولياً".

كما تجدر الإشارة إلى أن هذا التعريف لمفهوم التميز المؤسسي يشير ضمناً إلى عدة مفاهيم تربوية تمثل خصائص الروضة المتعلمة، مثل: التفوق Superiroyty والذي يعني أن هذه الروضة تتفوق على نظيراتها في وتسبقهم في تطبيق الأنشطة بطريقة مبتكرة، والاختلاف Difference بمعنى أن ترى الروضة كل ما هو تقليدي بطريقة غير مألوفة للجميع، التمكين Empowerment ويعني أن ترصد الروضة كافة التفاصيل وتساعد العاملين على تقديم أفضل الخدمات، التفرّد Exclusivity وهو يعني أن الروضة تبدع في مجال لم يبدع فيه غيرها.

(٢-٢) أهداف التميز المؤسسي:

يهدف التميز المؤسسي إلى إجراء عمليات التغيير والتحسين والتطوير في أداء المؤسسات التعليمية من خلال رفع مستوى الخدمات ونشر مبادئ وممارسات التميز المؤسسي، باعتبار أن التميز للمؤسسات التعليمية لا يمكن أن يحدث بالصدفة أو من خلال نظريات علمية مجردة، ولكن يجب أن يكون هناك إنجازات ملموسة، ويتفق كلاً أيمن ميرغني (٢٠٢٢) و Julian R. (٢٠١٧) على أن التميز المؤسسي يستهدف الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقدرات البشرية لتحقيق الاستدامة والنمو والتفوق، والعمل على التطبيق الأمثل لأبعاد التميز المؤسسي بما يحقق أقصى استفادة ممكنة من كافة الموارد المتاحة، والسعى نحو التعلم والتطور وتنمية مهارات وخبرات العاملين بالمؤسسة ومشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات المحورية والاستراتيجية.

كما تضيف Kristy Kendall (٢٠١٨) وكروز العجمي (٢٠١٧) أن التميز المؤسسي يستهدف تحقيق عوائد ومناخ متوازنة لمختلف الفئات المستهدفة، وتنمية العلاقات معهم وإدارتها في الأجل الطويل، واستثمار وتوظيف تلك العلاقات لتعظيم فرص المؤسسة نحو الوصول إلى غايتها وأهدافها الاستراتيجية التي تركز على: إدارة العمليات، إدارة المخاطر والأزمات، إدارة الفرص والتحديات، إدارة المعرفة، إدارة العلاقات مع الموارد البشرية للمؤسسة، استخدام المقاييس الكمية لقياس مستوى التميز، إدارة عمليات الابتكار والإبداع، بما يحقق جودة الخدمات المقدمة وتحقيق نتائج فائقة وإحداث نقلة نوعية في مستوى وأداء المؤسسة لتحسين وضعها التنافسي.

وعليه فإذا ما أرادت مؤسسات رياض الأطفال تحقيق التميز والسبق محلياً ودولياً فإن عليها وضع الخطط الاستراتيجية لاستثمار القدرات والإمكانات الحالية، وتطوير وإدارة رأس المال الفكري والبشري، وتحسين مستوى المشاركة والمسئولية المجتمعية، والعمل على خلق بيئة عمل تدعم التحسين والتطوير المستمرين. إلا أن ذلك يستلزم أيضاً ضبط النظام الإداري من خلال وضوح الأدوار وتحديد المسئوليات وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالروضة، باعتبار ذلك من السمات الرئيسية لنشر ثقافة التميز المؤسسي وخلق الوعي بين الجميع للعمل معاً على تحقيقه، من خلال إطلاق العنان للجميع لإطلاق الطاقات الإبداعية والابتكارية، مما يخلق بيئة مرنة محفزة توفر الثقة والأمان والشعور بالرضا والانتماء والولاء لتحقيق التميز بمؤسسات رياض الأطفال.

(٢-٣) خصائص التميز المؤسسي:

تتمتع المؤسسات التي تحقق التميز بمجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها، وتتفق العديد من الدراسات حول مجموعة الخصائص التي تميز تلك المؤسسات حيث تشير دراسات كلاً من MacAllister J., Macleod G. & Pirrie A. (٢٠٢٤) وإيمان زهران (٢٠٢١) وعبد الرضا (٢٠٢١) أن تلك المؤسسات لها رؤية واضحة ومحددة وتتبنى منها رسالة وأهداف تعمل جميع الوحدات على الالتزام بتحقيقها، كما تتمتع بقبول الأعمال الصعبة حيث تتزايد فرص التعلم والنمو السريع، وتوافر القيادات ذات الكفاءة العالية التي تمثل القدوة للعاملين ولها الدور البارز في تحفيزهم وتشجيعهم المستمرين، كما تتميز تلك المؤسسات بتحمل الصعاب والأزمات والمشكلات ووضع الخطط لمواجهةها بطرق إبداعية، كما أن لتلك المؤسسات هيكلية واضحة ومحددة وشاملة وعلمية تعمل على تحقيق الاستقرار بها.

وتضيف Annette Rasmussen & Bob Lingard (٢٠١٨) ونجوى سليم (٢٠٢٠) مجموعة خصائص أخرى تميز المؤسسات منها توافر خبرات خارج نطاق العمل وتحديد خدمة المجتمع المحلي التي توفر فرصاً متنوعة للحصول على الكفاءة، وتتسم بالدقة حيث من المفترض أن تعزز المؤسسات دقة نظامها عن طريق اختيار أفضل

الطرق لأداء المهام وخلق المناخ الذي يسمح بالإبداع والابتكار، كما تتسم تلك المؤسسات بوجود معايير جودة محددة تعمل في إطارها في جميع مجالات العمل الخدمية والانتاجية والإدارية والمالية، مع وضوح وتحديد الإجراءات العلمية اللازمة لتحقيق معايير التميز، وتدريب شامل وملائم لتطبيق معايير التميز المؤسسي.

وتأسيساً على ما سبق، فإن تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال يتطلب فهماً دقيقاً ومراجعة دورية للهياكل الوظيفية وطبيعة أعمالها، ليكون لدى الروضة القدرة على إدارة الصراعات وتحقيق التنافسية، علماً بأن الأداء المتميز في وقت ما أو مكان ما لا يُعتبر بالضرورة أداءً متميزاً في وقت آخر أو مكان آخر، كما أن التميز ليس حكراً على الروضات الخاصة أو الرسمية ذات الإمكانيات المادية والقدرات البشرية الهائلة، فالتميز متاح للجميع وأساسه الرغبة والقدرة على تحقيقه، وهنا تجدر الإشارة إلى أن التميز ليس وظيفة إدارية ولكنه نمط وفكر وفلسفة يجب انتهاجها من الجميع بالروضة وخارجها، مع الوضع في الاعتبار أن الجهود الرامية لتحقيق التميز برياض الأطفال قد تواجه مقاومة من البعض، وعليه يجب أن تقابل هذه المقاومة بإصرار على تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال مهما كانت التحديات.

(٢-٤) بعض النماذج العالمية للتميز المؤسسي

تتعدد النماذج الدولية التي تمنح التميز المؤسسي وفقاً لتمييز تلك المؤسسات في خدماتها ونواتجها وارتقاء أساليب ونظم العمل بها، وكذا العلاقات التنظيمية التي تتيح فرص التحسين والتطوير المستمرين، ويعتمد تقييم تلك المؤسسات على اختلافها على استخدام قوائم رصد، إما عن طريق مقارنة أعمال وخدمات المؤسسة بأعمال وخدمات مؤسسات أخرى منافسة، أو بوضع جداول تحتوى على معايير وممارسات يتم من خلالها مقارنة النجاح الذي تم تحقيقه لكل من المؤسسات المتنافسة (Buckley A., 2018, 721). وعليه سيتم عرض لبعض تلك النماذج لرصد بعض المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها لتحقيق التميز بمؤسسات رياض الأطفال الرسمية في مصر، وذلك على النحو التالي:

(٢-٤-١) النموذج الأوربي للتميز: تأسس عام ١٩٨٨ كمؤسسة غير ربحية، ويسعى لتشجيع المؤسسات الأوربية على التميز والسعي للمحافظة عليه، وترى & Others Effrosyni, Taraza (٢٠٢٤) أن النموذج يوفر المعايير والمتطلبات الأساسية وقياس مدى نجاح المؤسسات المختلفة لتحقيق التميز، ويتكون النموذج من مجموعتين الأولى تسمى العوامل الممكنة والثانية يعبر عنها بمجموعة النتائج المستهدفة أو المحققة. وتحدد نفس الدراسة مجموعة العوامل الممكنة في: ممارسات القيادة خاصة فيما يتعلق بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، والسياسات التي تعبر عن كيفية تحقيق تلك الرؤية اعتماداً على استراتيجيات مبتكرة، وتنمية أداء عناصر الموارد البشرية للوصول لأقصى أداء ممكن، وتوفير الموارد اللازمة لضمان تميز المؤسسة وتحقيق أهدافها، وتصميم وإدارة العمليات المعتمد عليها لتحقيق متطلبات استراتيجية المؤسسة. أما مجموعة النتائج فتتضمن: رضا المستفيدين وكسب ثقتهم وتوطيد العلاقة معهم، رضا العاملين بالمؤسسة وخدمة المجتمع ومطابقة مخرجات المؤسسة مع معايير وقيم المجتمع.

(٢-٤-٢) النموذج الياباني للتميز: تأسس عام ١٩٥١ من خلال اتحاد العلماء والمفكرين والمهندسين في اليابان، وتمنح للأفراد أو المؤسسات اليابانية المتميزة لتشجيعها على تطوير ممارساتها وتحقيق التميز التنظيمي، ويشير Buckley A. (٢٠١٨) أن النموذج الياباني للتميز يشتمل على المعايير التالية: مستوى السياسات والاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة ونشرها وتحديثها، التميز التنظيمي من حيث أسس توزيع المهام والمسئوليات وطبيعة العلاقات بين أفراد المؤسسة، مدى استخدام المعلومات وطرق جمعها وتحليلها وتنظيمها، طبيعة الأساليب المتبعة لتحليل تلك المعلومات ووضع خطط التطوير في ضوءها، المعايير المستخدمة للقياس والمتابعة الدورية ومدى الاعتماد على الأساليب الإحصائية المتقدمة، تقييم نوعية المخرجات بما يتناسب مع مواصفات واحتياجات المستهدفين، وقياس مدى النجاح والتميز المحقق ومدى تحقق الأهداف المؤسسية.

(٢-٤-٣) النموذج الأمريكي للتميز: تأسس عام ١٩٨٧ كاستجابة لنموذج التميز الياباني، ويهدف إلى التأكد من تبني المؤسسات الأمريكية للتميز المؤسسي، وحدد Gert Biesta (٢٠٢٠) مجموعة المعايير التي بُني عليها النموذج الأمريكي والتي تعد الأساس

لتقييم مستوى أداء المؤسسات المختلفة وتحسين جودة منتجاتها، ومن بين تلك المعايير: الرؤية القيادية والدور الذي تلعبه في وضع السياسات والاستراتيجيات الداعمة للتميز المؤسسي، وكذا أنشطة التخطيط والتنفيذ والتنظيم المتبعة من القيادة لتطوير الأداء المؤسسي، تحويل تلك الاستراتيجيات إلى برامج وخطط قابلة للتنفيذ، تحديد المؤسسة لاحتياجات كافة الفئات المستهدفة وفق المواصفات المطلوبة، وتعزيز علاقتها بهم لكسب رضاهم وولائهم، والأساليب التي يتم بها جمع وتحليل البيانات والمعلومات ومدى فاعليتها في دعم تطور المؤسسة، والبرامج المساهمة في تطوير العاملين وإشراكهم في تحسين الأداء المؤسسي وتطويره بصفة مستمرة، وقياس مدى النجاح والتحسين الحاصل على مستوى أداء المؤسسة من خلال النتائج المحققة ورضا المستهدفين.

من العرض السابق لبعض نماذج التميز العالمية التي تزخر بها الأدبيات والبحوث والهيئات العالمية، نجدها توفر مجموعة من المعايير والمتطلبات التي يمكن خلالها أن تمثل دليلاً لقياس مدى تحقيق التميز المؤسسي المنشود خاصة بالمؤسسات التعليمية، وعليه يمكن لمؤسسات رياض الأطفال التي تسعى نحو تحقيق التميز المنشود تطبيق المعايير والمؤشرات وتحديد الممارسات التي تساهم في تحقيق التميز من خلال قائمة من أبعاد التميز المؤسسي، بحيث تكون قادرة على تحقيق العديد من المزايا والفوائد الداخلية والخارجية، ومنها التزام كافة العاملين بالروضة بتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين أساليب العمل والتعاون لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف بالروضة، ومن ثم يتحقق تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فاعليته وتعزيز المشاركة والتفاهم بين مؤسسات رياض الأطفال والمجتمع المحلي.

كما يمكن استنتاج وتحديد مجموعة الأبعاد التي نستطيع من خلالها رصد وقياس وتقييم مستوى التميز في مجموعة الأبعاد التالية: بعد قيادة الروضة المتميزة، بعد عناصر الموارد البشرية اللازمة لتحقيق التميز، بعد العمليات والأنشطة الداخلية والخارجية المساهمة في تحقيق التميز، بعد الموارد المالية والخدمات التي تقدمها الروضة للمجتمع، وأخيراً بعد نتائج رضا المستفيدين والمجتمع المحلي عن الأداء المؤسسي المتميز برياض الأطفال.

(٥-٢) أبعاد التميز المؤسسي برياض الأطفال:

إن المؤسسات التعليمية التي تسعى لتحقيق التميز هي التي تهتم بجميع أبعاد التميز المؤسسي، حيث تحدد ما تريد أن تطوره وتقل من المخاطر والمصاعب التي تواجهها، مع تبني فكاراً إدارياً غير نمطياً يسمح بالوصول إلى مكانة تنافسية مرموقة، مع التركيز على العنصر البشري باعتباره متخذ القرار والعنصر الحاسم المسئول عن التجديد والابتكار بالمؤسسة، ومن ثم فإن تفاعل جميع أبعاد المؤسسة الداخلية والخارجية سيقودها إلى التفرد والتفوق على غيرها. ولقد حددت الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة الأبعاد المختلفة للتميز المؤسسي التي يحقق تبنيها النجاح والاستمرارية والسبق للمؤسسات التعليمية، ويمكن عرضها وتحليلها على النحو التالي:

(١-٥-٢) بعد القيادة المتميزة Distinguished Leadership:

مما لا شك فيه أن لنمط القيادة تأثيراً مباشراً على التميز بالمؤسسات التعليمية، وتحدد كلاً من لبنى عبدالعزيز (٢٠٢٢) وإيمان زهران (٢٠٢١) أن هذا التأثير يتطلب تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم بالتوجه نحو التفكير الإبداعي، وتوطيد علاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التوجهات التقليدية، وكذلك الاهتمام بتشجيع المنافسة بين العاملين بالمؤسسة للتوصل لأفكار جديدة، ويضيف Aldaihani Sultan (٢٠١٧) أن القيادة إذا ما تبنت استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين جميع العاملين فإن ذلك يتيح الفرص لتبادل المعلومات والخبرات المتعلقة بفاعلية المؤسسة، والقدرة على مناقشتها والوصول لاقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشكلاتها، وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز، حيث أن اللامركزية في العمل يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين الجميع مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الفرد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية.

وعليه فإن القائد المتميز بمؤسسات رياض الأطفال يستطيع وضع حلول لكثير من المشكلات التي تواجهها، فيجب أن تكون له رؤية استراتيجية وقدرة على الوعي التام بالأخطاء ونواحي النقص والقصور والإحساس بالمشكلات، حيث أن الأشخاص الذين

تزداد حساسيتهم لإدراك نقاط الضعف والقصور تزداد فرصهم لتحقيق مستوى مرتفع من الأداء المؤسسي. وكذا يستطيع القائد المتميز برياض الأطفال المشاركة في وضع رؤية ورسالة الروضة بما يتوافق مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية، مع تيسير مشاركة ذوي الخبرات والمهارات في التخطيط لتطوير الروضة وتحقيق الأهداف طويلة الأجل، ووضع البدائل الاستراتيجية تحسباً لأي ظروف طارئة، ووضع برامج متنوعة لخدمة المجتمع المحلي لنشر الوعي بين أفراد مجتمع الروضة بما يساهم في تحقيق التميز والمنافسة.

(٢-٥-٢) بعد الموارد البشرية المتميزة **Distinguished Human Resources**:

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات والمشكلات التي تتطلب توافر عناصر بشرية مؤهلة وقادرة على مواجهة تلك التحديات بطرق وأساليب علمية، وتشير نورة عبداللطيف (٢٠٢١) أن على القيادات تبني أسلوب تفويض السلطات ووضع مجال لحرية العاملين على كافة المستويات الإدارية، بهدف اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع المستمر للإدارة إلا في الحالات الضرورية وعند اتخاذ القرارات الحاسمة، فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد التي تتوافق مع رؤى المؤسسة، من خلال إشراك المرؤسين في صنع واتخاذ القرارات، كما تؤكد دراسة Kouzes J. & Posner B. (٢٠٢٣) على أهمية التفكير بشكل منطقي واستغلال عناصر الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية للفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتت الجهود، فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرارات المصيرية كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار.

ولكي يتحقق التميز المؤسسي برياض الأطفال فإنه يتحتم على إدارة الروضة تطوير العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بها، وتطبيق العدل بينهم واعتبار ذلك أهم أولوياتها وتنفذه من خلال بناء شبكة واسعة من العلاقات، ومن ثم تحديد فرص الشراكات بين العاملين وأولياء أمور الأطفال ليشارك الجميع بحماس ورغبة في أنشطة تطوير الروضة، وكذا بناء علاقات تقوم على التعاون مع أفراد المجتمع المحلي خاصة الذين يستطيعون تقديم الدعم المالي والتقني وتوفير متطلبات تطوير الروضة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتشكيل فرق عمل متجانسة تقوم على مجموعة من القيم الأساسية وروح

التعاون، والتخلص من النزاعات التي تنشأ بين أفراد الروضة وتحفيزهم للعمل ضمن إطار تعاوني تشاوري، مع العلم أن ذلك يستلزم وجود نظام اتصالات لتشجيع ثقافة التعاون للتميز والإبداع.

(٢-٥-٣) بعد العمليات المتميزة **Distinguished Processes**:

تهتم الإدارة التي تسعى للتميز المؤسسي في التعليم بجودة عملية التخطيط من خلال تحقيق الانسجام بين الخطط الفرعية بحيث تتربط جميعها بصورة تكاملية، حيث يتفق كلاً من Fullan, M. (٢٠٢١) ونورة عبداللطيف (٢٠٢١) على أن بعد العمليات يتضمن تحديد كافة البدائل والحلول الممكنة أثناء التخطيط لتحقيق التميز وهو ما سيؤدي للتخلص من الروتين والبيروقراطية، كما يحقق درجة عالية من المرونة التي تنتج من اللامركزية في اتخاذ القرارات دون الرجوع المستمر إلى مستويات الإدارة العليا المختلفة وانتظار التعليمات، كما يرتبط ذلك بالتميز التنظيمي من خلال تحديد أهدافه تحديداً واضحاً بحيث يدركه العاملون بالمؤسسة، وتكوين فرق العمل وتحديد المسؤوليات بصفة مستمرة حتى تتلاءم مع التغيرات المطلوبة، وتوزيع الاختصاصات على كافة العاملين بالمؤسسة، وتقييم ومراجعة مستوى الأداء في ضوء مجموعة من المعايير المتفق عليها. وعليه فإن الروضة المتميزة ينبغي أن تصمم وتدير وتحسن من مستوى العمليات التي تقوم بها لتطوير الروضة، وكذا مستوى الخدمات المقدمة للأطفال وللمجتمع حتي تتال رضا جميع الفئات المستفيدة من تلك الخدمات، ويتطلب ذلك الحرص على الإعلان عن خدماتها ونواتجها وتجري عمليات تحسين مستمرة للعلاقات بينها وبين أفراد المجتمع المحلي، ومن ثم فإنها يجب أن توفر خطة محددة وواضحة يشارك في وضعها كل المعنيين لتحقيق التميز المؤسسي، على أن تكون تلك الخطة واضحة ومحدد بها المهام والمسئوليات حتى يتم تنفيذها بأكبر قدر من الكفاءة، وتراعي الأولويات في تنفيذ العمليات لتستهدف أكبر قدر من التفوق والتميز في إنجاز عملياتها، على أن تقوم بإجراء عمليات التقييم المستمر بطريقة علمية لتحقيق أهداف التميز المنشودة.

Distinguished Financial & الخدمات والتميز المالي (٤-٥-٢) بعد التميز المالي والخدمات :Services

يمثل البعد المالي وطبيعة وجودة الخدمات المقدمة محور اهتمام المؤسسات التعليمية المتميزة على مستوى العالم، ويشير كلاً من Peter Lorraine Anderson & Kahn (٢٠١٩) أن التميز المالي للمؤسسات يعطي انطباعاً إيجابياً عن مستوى التقدم والنجاح، كما تمثل عملية المحاسبية المالية على مر العصور نظاماً للقياس وترجمة عملية لمؤشرات النجاح والتميز المؤسسي، من خلال الإفصاح والوضوح حول جوانب الصرف والتمويل لكافة الأنشطة، كما جاءت الثورة الصناعية التي اجتاحت العالم لتعطي توجهاً لمستوى الاهتمام المرتفع بنظم محاسبية أكثر حداثة وتطوراً، حيث تلعب النظم المالية الحديثة للمؤسسات التعليمية مؤشراً وبياناً للحكم على فعالية المؤسسة وكفاءتها بصورة أكثر شمولية، كما تضيف دراسة عبدالوهاب طعمة (٢٠٢٢) أن تقديم الخدمات بالمؤسسات التعليمية هو بمثابة الأجزاء غير المادية وغير الملموسة، وعليه فإن المقصود بالتميز في تقديم الخدمات هو تميز الأنشطة والفعاليات الداخلية والخارجية الحيوية للمؤسسات التعليمية، والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات جميع المستفيدين من الخدمات، كما يعد المؤشر الرئيس لتحقيق الرضا وإشباع الرغبات وضمان مستوى عال من القدرة على التميز والتنافسية بين المؤسسات التعليمية.

ومن ثم فإن نجاح مؤسسات رياض الأطفال مرهون بارتباطها بالمجتمع المحيط، حيث أن مهمة الروضة الارتقاء بالمجتمع وحل مشكلاته، ومن ثم يجب على الروضة المتميزة أن تضع خطة للتطوير المالي وتقديم الخدمات للمجتمع أو تشارك بنصيب فيها، كما أن الروضات إذا ما أرادت التميز فإن عليها أن تخطط لاستقطاب أفضل المعلمين والإداريين من ذوى المهارات والخبرات للوصول لخدمات تعليمية ومجتمعية متميزة، ويتضمن ذلك أيضاً وضع خطط لاكتشاف الأطفال الموهوبين وكذا ذوى الصعوبات المختلفة وتوفير تمويل كاف للمساهمة في تطويرهم والنهوض بكافة الخدمات التي تناسبهم وتساعدهم على التقدم، بما يضمن بناء أجيال صالحة قادرة على التنافسية محلياً وعالمياً، وهذا يتطلب التركيز على المستفيدين من خدمات الروضة وإشراكهم في التخطيط والتنفيذ

والتقويم، مع التركيز على جودة الأساليب ومؤشرات قياس جودة الخدمات المقدمة من الروضات التي تسعى للتميز المؤسسي.

Beneficiary and (٥-٥-٢) بعد نتائج رضا المستفيدين والمجتمع :Community Satisfaction Results

يعد رضا المستفيدين والمجتمع عن المؤسسات التعليمية وخدماتها عملية نسبية ونفسية تختلف من شخص لآخر ومن جهة لأخرى، ويحددها Renz A. & Hilbig R. (٢٠٢٠) بأنها خبرة ذاتية ترتبط بتوقعات هؤلاء المستفيدين وإدراكهم الذاتي للخدمات المقدمة لهم، كما يتسم رضا المستفيدين من خدمات المؤسسات التعليمية بأنه عملية معقدة تتطلب بذل الكثير من الجهود، ولا يمكن تحقيقه إلا من خلال التخطيط العلمي والدراسات والتوقعات والابتكار في تقديم الخدمات المتنوعة، كما يرتبط الرضا بالتميز المؤسسي بشكل وثيق من خلال أسلوب تعامل مقدمي تلك الخدمات ومكان تقديمها ووقت الانتظار وجودة تلك الخدمات.

ويضيف كلاً من Jiang Y., Ma Q., Zhang L. and Ma S. (٢٠٢٣) أن ثمة علاقة وثيقة بين التميز المؤسسي ورضا المستفيدين والمجتمع، فالتميز ناتج عن عمليات تنظيمية سلوكية شاملة تهدف لتحسين مستوى الخدمات وتلتزم بها عناصر الموارد البشرية بالمؤسسة وتعمل على تقليل ومنع حدوث الأخطاء، كما يتحقق رضا جميع المستفيدين من خدمات المؤسسة إذا ما كانت لديها خطة استراتيجية تتضمن سياسات معلنة وعلمية لتحقيق التميز، وإحلال أسلوب العمل الجماعي من خلال فرق العمل بدلاً من الاجتهادات الفردية، وإتاحة الفرص للعاملين بالمؤسسات التعليمية للإبداع بعيداً عن الروتين والقواعد الجامدة ووضع أفكار وحلول وبدائل غير تقليدية، وكذا سياسات تحفيزية ونظم مكافآت مناسبة وفعالة في تقديم خدمات مبتكرة.

وفي هذا الإطار، على مؤسسات رياض الأطفال الساعية للتميز والتفرد والتنافسية أن تبني نتائج رضا المستفيدين والمجتمع على قيم محددة ومستهدفة، وأن تظهر تلك النتائج قيماً إيجابية مقارنة بالروضات الأخرى المناظرة محلياً وعالمياً، كما يجب أن ترتبط تلك النتائج بخطط الروضة التطويرية وأن يكون هناك تقدم إيجابي في النتائج، ومن

الضروري أن تعكس تلك النتائج المهارات الذاتية للأطفال، وهذا يقتضي أن تهتم الروضة بآراء أولياء الأمور على وجه الخصوص عبر كافة الطرق التي يعبر بها المستفيدين عن آرائهم، وعند ظهور تلك النتائج لابد من تسجيل نقاط القوة لتطويرها ونقاط القصور لعلاجها في خطط التطوير القادمة، والتغلب على المعوقات والصعوبات التي تحد من الشكل الأمثل للتميز بمؤسسات رياض الأطفال.

تعليق:

استناداً إلى ما سبق فإن تحقيق مؤسسات رياض الأطفال للتميز المنشود لم يعد اختياراً أو رفاهية خاصة في عصر المعرفة والمعلومات والتنافسية الشديدة التي تميز المؤسسات التعليمية في العصر الحالي، حيث لم يعد هناك اعترافاً بالمؤسسات ذات الطابع التقليدي والتي تحكمها المواصفات الوظيفية والأدوار البيروقراطية، ومن ثم أصبح لزاماً على مؤسسات رياض الأطفال أن تعتمد على الرؤى المستقبلية التي تستدعي التميز من خلال الاستفادة من الإمكانيات الكاملة لمواردها البشرية وتطويرها، وتحسين عملياتها وأنشطتها وخدماتها، وإعادة النظر في الأنماط الإدارية التقليدية وتعديل وتطوير الهياكل الوظيفية ذات الأدوار النمطية، وبناء أنظمة معلومات حديثة وقواعد بيانات متطورة، وتدبير مصادر متنوعة للتمويل والاهتمام بمدى رضا الأطفال وأولياء الأمور والمجتمع المحلي عن قدرتها على المنافسة وتحقيق السبق والتميز.

كما يمكن أن نستنتج أيضاً أن التميز المؤسسي برياض الأطفال يجب أن يكون نهجاً مستمراً يوفر الأساس لدورة لا تنتهي من التحسين والتطوير المستمرين، وعليه يجب أن يبدأ فريق العمل بالروضة من حيث هم ويعملون على تحسين مستوى الروضة بشكل تدريجي على مدى فترة زمنية محددة، بما يؤدي إلى تكوين رؤية مستقبلية لدى الجميع تتسم بالبراعة الإدارية والتنظيمية، حتى تتمكن الروضة بما تمتلكه من موارد وإمكانات مادية وبشرية إلى ترجمة ذلك في صورة آليات وهياكل وبرامج وأنشطة تحقق رؤيتها المستقبلية بصورة أكثر واقعية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التميز المنشود بمؤسسات رياض الأطفال يكمن في سمات عناصر الموارد البشرية ومهاراتهم، حيث يحتاج تحقيق التميز إلى مستوى مرتفع

من الأداء لكل عناصر فريق العمل بالروضة ليصبح كل فرد متميزاً، وهو ما يعني أن يتصف أفراد فريق العمل بالروضة بسمات ذهنية مثل الذكاء والتفكير المتعدد والتخيل والابتكار، وكذا سمات شخصية تتمثل في الطموح والإصرار على تحقيق التميز وبلوغه، وسمات اجتماعية تشمل الذكاء العاطفي وفن قيادة الآخرين والتأثير عليهم والتواصل الفعال معهم، وكذا مجموعة السمات التنظيمية التي تتمثل في الولاء والانتماء والثقة والمواطنة والمشاركة والتحفيز .

وأخيراً فإن تحقيق التميز المنشود بمؤسسات رياض الأطفال يتطلب فهماً دقيقاً للهياكل الوظيفية ومراجعة لطبيعة أعمالها، والقدرة على إدارة التنافسية من خلال تطبيق أبعاد وخصائص مدخل المنظمة المتعلمة من حيث قبول الأعمال والأنشطة المتحدية غير التقليدية، وتوافر القيادات الكفؤة التي تعمل كقدوة تحفز وتدعم وتشجع الجميع على التميز، وتحمل الصعاب والتحديات والأزمات التي قد تواجهها، وتوفير برامج التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين بالروضة باعتبار ذلك معياراً للتميز المؤسسي، وانعكاس كل ما سبق على مستوى الخدمات التي تقدمها الروضة للأطفال وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. ومن ثم لزم رصد آراء العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول مدى امتلاك الروضات الحالية لأبعاد المنظمة المتعلمة باعتباره المدخل الأمثل لتحقيق مستوى مرتفع من التميز، وكذا تكوين رؤية واضحة وواقعية حول المستوى الحالي لتطبيق أبعاد التميز المؤسسي برياض الأطفال، وتحديد أثر تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال الرسمية في مصر، وهو ما يتم من خلال آراء عينة البحث في الدراسة الميدانية اللاحقة.

الدراسة الميدانية

سيتم خلال الصفحات التالية عرض مفصل حول إجراءات الدراسة الميدانية للبحث الحالي من حيث وصف المجتمع الأصلي وعينة البحث، صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية، معيار الحكم على درجة استجابة أفراد العينة، وأساليب التحليل الإحصائي، كما سيتم عرض ومناقشة نتائج تطبيق أداة الدراسة الميدانية مدعماً ببعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المجتمع الأصلي للبحث:

تكون المجتمع الأصلي للبحث من (٢٩٨٤٦) معلمة رياض الأطفال على مستوى محافظة تم التطبيق بها بحيث تغطي معظم البيئات التي تمثل قطاعات جمهورية مصر العربية إلى حد كبير، كما يضم المجتمع الأصلي كافة الدرجات الوظيفية (معلم، معلم أول، معلم أول أ، خبير، كبير)، ويوضح الجدول التالي توزيع المجتمع الأصلي للبحث من خلال الإحصاء الاستقراري لعام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ بالإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية بوزارة التربية والتعليم:

جدول (٢) وصف أفراد المجتمع الأصلي للبحث (ن = ٢٩٨٤٦)

المحافظة	إجمالي عدد المعلمات
القاهرة	٨٨٥١
الإسكندرية	٤٠٩٨
القليوبية	٣٣٥٣
الدقهلية	٢٧٣٤
الغربية	٣٨٩٣
بورسعيد	٥٥٨
جنوب سيناء	١٦٣
الفيوم	١٦٩١
أسيوط	٢٤٩١
أسوان	١٠٠٢
الوادي الجديد	٥١٨
البحر الأحمر	٤٩٤
الإجمالي	٢٩٨٤٦

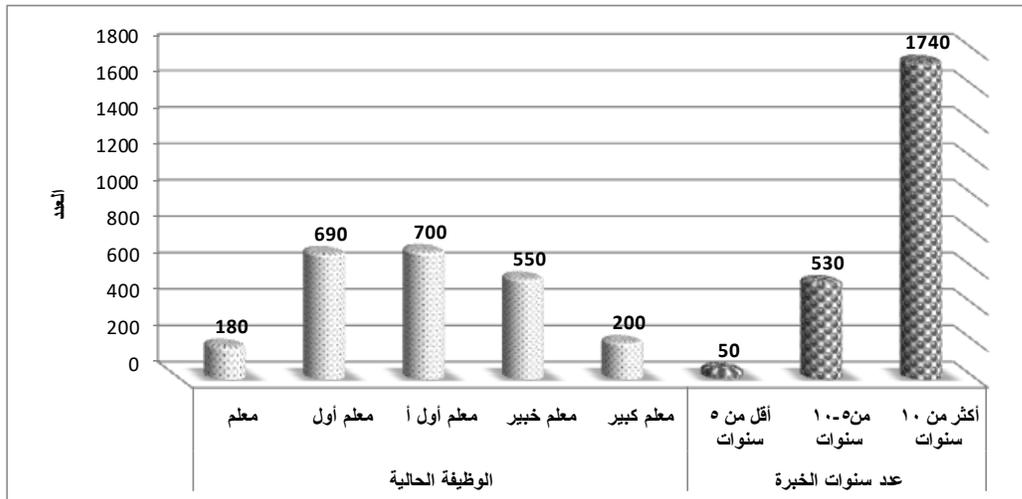
ثانياً: عينة البحث:

تكونت العينة الأساسية للبحث من (٢٣٢٠) معلمة رياض الأطفال الرسمية وبنسبة (١٢.٨٦%) من حجم المجتمع الأصلي، ويوضح الجدول التالي توزيع العينة بحسب متغيري أداة الدراسة الميدانية:

جدول (٣) وصف أفراد العينة بحسب متغيري أداة الدراسة الميدانية (ن = ٢٣٢٠)

متغيري الدراسة الميدانية	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
١- الوظيفة الحالية	معلم	١٨٠	%٧.٨
	معلم أول	٦٩٠	%٢٩.٧
	معلم أول أ	٧٠٠	%٣٠.٢
	معلم خبير	٥٥٠	%٢٣.٧
	معلم كبير	٢٠٠	%٨.٦
٢- عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥٠	%٢.٢
	من ٥ : ١٠ سنوات	٥٣٠	%٢٢.٨
	أكثر من ١٠ سنوات	١٧٤٠	%٧٥.٠

ويعبر الشكل البياني التالي وُقْم (١) عن وصف لعينة البحث طبقاً لمتغيري أداة الدراسة الميدانية:



شكل (١) يوضح وصف العينة بحسب متغيري أداة الدراسة

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية

(أ) صدق الاستبانة (Questionnaire Validity): تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال

طريقتي الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، وذلك على النحو التالي:

١. الصدق الظاهري (Face Validity): تم عرض الصورة الأولية من الاستبانة على

مجموعة من المحكمين الخبراء وعددهم (١٣)، وذلك بهدف إبداء الرأي حول مدى وضوح

الصياغة اللغوية والدقة العلمية لعبارات الاستبانة، ومدى انتماء كل منها للمحور الذي

تمثله، تعديل أو إضافة أو حذف ما يروونه مناسباً، حيث تم التوافق على حذف ثلاث

عبارات وتعديل ست عبارات وإضافة عبارتين، ليصبح إجمالي عبارات الاستبانة النهائية

(٧٠) عبارة.

٢. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity): تم تطبيق الاستبانة على

عينة استطلاعية قوامها (١٠٢) معلمة من غير المشاركات في العينة الأساسية، وتم

استخدام معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson's Coefficient)، في حساب معاملات

الأبعاد الفرعية بالدرجة الكلية للمحور الذي تمثله، ثم في حساب مدى ارتباط الأبعاد

والمحاور بالدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

جدول (٤) نتائج صدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبانة للعينة الاستطلاعية

(ن=١٠٢)

محاور الاستبانة	أبعاد الاستبانة	معامل ارتباط البعد بالمحور	معامل الارتباط الكلية للاستبانة بالدرجة
المحور الأول: أبعاد المنظمة المتعلمة	البعد الأول: الرؤية المشتركة	** ٠.٧٠٤	** ٠.٦٠٥
	البعد الثاني: الإلتقان الشخصي	** ٠.٨٤٠	** ٠.٦٨٨
	البعد الثالث: النماذج الذهنية	** ٠.٨٨٩	** ٠.٧٩٠
	البعد الرابع: تعلم الفريق	** ٠.٨٧٨	** ٠.٨٣٢
	البعد الخامس: التفكير المنظومي	** ٠.٨٢٣	** ٠.٧٢١
الدرجة الكلية للمحور الأول			
المحور الثاني: أبعاد التميز المؤسسي	البعد الأول: القيادة المتميزة	** ٠.٨٧٧	** ٠.٨١٢
	البعد الثاني: الموارد البشرية	** ٠.٩٠٢	** ٠.٨٦٩
	البعد الثالث: العمليات	** ٠.٨٥٦	** ٠.٨٠٧
	البعد الرابع: الموارد المالية والخدمات	** ٠.٧٥٨	** ٠.٧١١
	البعد الخامس: تقويم الأداء ورضا المستفيدين	** ٠.٧٨٨	** ٠.٧٣٥
الدرجة الكلية للمحور الثاني			
		** ٠.٩٠٣	** ٠.٩٠٣

** دال عند مستوى (٠.٠١)

يتبين من الجدول (٤) النتائج الآتية:

- معاملات ارتباط أبعاد الاستبانة بالمحاور التي تمثلها تراوحت ما بين (٠.٧٠٤) - (٠.٩٠٢)، ومعاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ما بين (٠.٦٠٥) - (٠.٨٦٩)، وكانت هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يؤكد على أن أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي.
- معاملات ارتباط محاور الاستبانة بدرجة الكلية بلغت على الترتيب: (٠.٨٨٤)، (٠.٩٠٣)، وكانت هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يؤكد على أن محاور الاستبانة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي.

(ب) ثبات الاستبانة (Questionnaire Reliability):

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل "ألفا كرونباخ" (α) لأبعاد ومحاور الاستبانة ودرجتها الكلية، كما تم استخدام طريقة التجزئة النصفية لحساب الثبات، وجاءت النتائج كما يعرض الجدول الآتي:

جدول (٥) نتائج معاملات ثبات الاستبانة بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للعينة الاستطلاعية (ن = ١٠٢)

محاور الاستبانة	أبعاد الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ	الثبات النصفية بالتجزئة
المحور الأول: أبعاد المنظمة المتعلمة	البعد الأول: الرؤية المشتركة	٠.٨٤٥	٠.٧٨٣
	البعد الثاني: الإلتقان الشخصي	٠.٨٢١	٠.٧٩١
	البعد الثالث: النماذج الذهنية	٠.٨٧٢	٠.٨٥٦
	البعد الرابع: تعلم الفريق	٠.٨٩٤	٠.٨٢٩
	البعد الخامس: التفكير المنظومي	٠.٨٦٦	٠.٨١٧
الدرجة الكلية للمحور للمحور الأول			
المحور الثاني: أبعاد التميز المؤسسي	البعد الأول: القيادة المتميزة	٠.٨٩١	٠.٨٨٢
	البعد الثاني: الموارد البشرية	٠.٨٥٧	٠.٨٥١
	البعد الثالث: العمليات	٠.٨٨١	٠.٨٣٦
	البعد الرابع: الموارد المالية والخدمات	٠.٨٦٣	٠.٧٩١
	البعد الخامس: تقويم الأداء ورضا المستفيدين	٠.٨٣٤	٠.٨٢٥
الدرجة الكلية للمحور الثاني			
الدرجة الكلية للاستبانة			
٠.٩٢٧			
٠.٨٩٠			

يتضح من الجدول (٥) النتائج الآتية:

- معاملات ثبات أبعاد الاستبانة بطريقة "ألفا- كرونباخ" تراوحت ما بين (٠.٨٢١ - ٠.٨٩٤)، وبطريقة التجزئة النصفية تراوحت ما بين (٠.٧٨٣ - ٠.٨٨٢)، وتؤكد هذه القيم على أن أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

- معاملات ثبات محاور الاستبانة بطريقة "ألفا كرونباخ" بلغت على الترتيب: (٠.٩٠٢)، (٠.٩١٦)، وبطريقة "التجزئة النصفية بلغت على الترتيب: (٠.٨٦٨)، (٠.٨٩٠)، وتؤكد هذه القيم على أن محاور الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.
- معامل الثبات العام للاستبانة بطريقة "ألفا كرونباخ" بلغ (٠.٩٢٧) وبطريقة التجزئة النصفية بلغ (٠.٩٠٨)، وتؤكد هذه القيم على أن الاستبانة ككل تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

رابعاً: معيار الحكم على قيم المتوسطات:

- تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد درجة الموافقة، بحيث تعطى الدرجة (٥) للاستجابة أوافق بشدة، الدرجة (٤) للاستجابة أوافق، الدرجة (٣) للاستجابة محايد، الدرجة (٢) للاستجابة لا أوافق، الدرجة (١) للاستجابة لا أوافق بشدة. وتم الاعتماد على المحك التالي عند الحكم على قيم المتوسطات الحسابية في جداول النتائج:
- إذا كان المتوسط (من ١.٠٠ - ١.٨٠) يكون الحكم بدرجة ضعيفة جداً.
 - إذا كان المتوسط (أكبر من ١.٨٠ - ٢.٦٠) يكون الحكم بدرجة ضعيفة.
 - إذا كان المتوسط (أكبر من ٢.٦٠ - ٣.٤٠) يكون الحكم بدرجة متوسطة.
 - إذا كان المتوسط (أكبر من ٣.٤٠ - ٤.٢٠) يكون الحكم بدرجة كبيرة.
 - إذا كان المتوسط (أكبر من ٤.٢٠ - ٥.٠٠) يكون الحكم بدرجة كبيرة جداً.

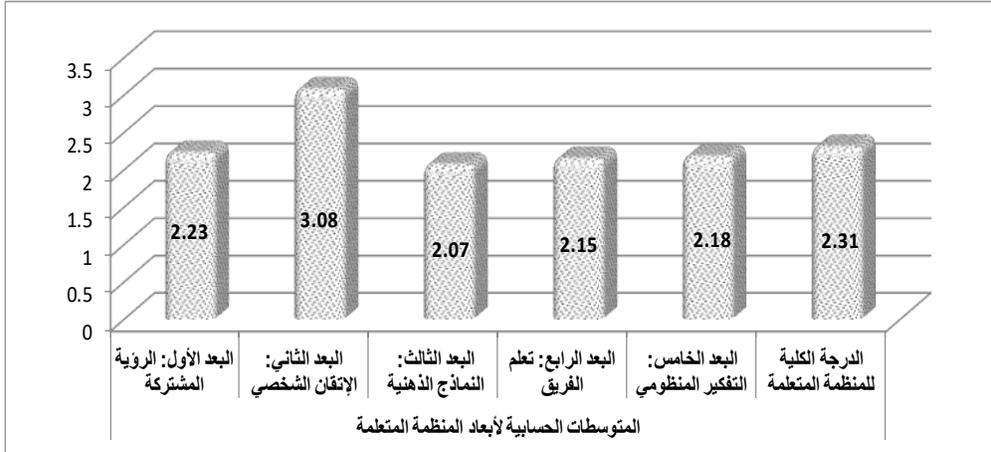
خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية:

- تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS_{v27}) في تنفيذ المعالجات الإحصائية الآتية:
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لوصف وجهة نظر أفراد العينة على عبارات الاستبانة.
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Coefficient) للتحقق من الدلالة الإحصائية للعلاقة الارتباطية بين متغيري البحث، وللتأكد من صدق الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي.

- اختبار تحليل الانحدار الخطى البسيط (Linear Regression)، لتحديد أثر تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة على التميز المؤسسي برياض الأطفال.
- معامل "ألفا كرونباخ" (Alpha Cronbach's) للتأكد من ثبات الاستبانة.
- طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method) للتأكد من ثبات الاستبانة.
- سادساً: عرض ومناقشة نتائج تطبيق أداة الدراسة الميدانية
- تناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث بعد تطبيق أداة الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي للبيانات، مع مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة. وقد سعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:
١. ما مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر عينة البحث؟
 ٢. ما مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي برياض الأطفال من وجهة نظر عينة البحث؟
 ٣. ما طبيعة العلاقة بين مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد المنظمة المتعلمة وبين مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي برياض الأطفال؟
 ٤. ما أثر تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال؟
 ٥. ما التصور المقترح لتحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال في مصر في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة؟
- وفيما يلي عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بكل سؤال:
- نتائج السؤال الأول:**

نص السؤال الأول على: "ما مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر عينة البحث؟". وللإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسط الكلي لوجهة نظر أفراد العينة على المحور الأول من الاستبانة، والمتعلق بتحديد مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد المنظمة المتعلمة، وتم ذلك بالاعتماد على قيم

المتوسطات الحسابية للأبعاد التي تضمنها هذا المحور . ويمكن توضيح قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد التي تضمنها محور أبعاد المنظمة المتعلمة من خلال الشكل التالي:



شكل (٢) يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد المنظمة المتعلمة

كما تم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج الإجمالية للمحور الأول كما يبين الجدول التالي:

جدول (٦) النتائج الإجمالية حول تحديد درجة امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد المنظمة المتعلمة (ن=٢٣٢٠)

الرتبة	درجة الامتلاك	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	أبعاد المنظمة المتعلمة
٢	ضعيفة	%٤٤.٦	٠.٦٣	٢.٢٣	٧	البعد الأول: الرؤية المشتركة
١	متوسطة	%٦١.٦	٠.٧٤	٣.٠٨	٦	البعد الثاني: الإتقان الشخصي
٥	ضعيفة	%٤١.٤	٠.٦١	٢.٠٧	٨	البعد الثالث: النماذج الذهنية (العقلية)
٤	ضعيفة	%٤٣.٠	٠.٦٢	٢.١٥	٧	البعد الرابع: تعلم الفريق
٣	ضعيفة	%٤٣.٦	٠.٦٠	٢.١٨	٧	البعد الخامس: التفكير المنظومي
	بدرجة ضعيفة	%٤٦.٢	٠.٦٤	٢.٣١	٣٥	المتوسط الحسابي العام للمحور الأول

يتبين من الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول: "أبعاد المنظمة المتعلمة" بلغ (٢.٣١) وبوزن نسبي (٤٦.٢%)، وهى قيم تؤكد على أن مؤسسات رياض الأطفال تمتك أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة ضعيفة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حاز البعد الثاني: "الإلتقان الشخصي" المرتبة الأولى بين أبعاد المنظمة المتعلمة وذلك بمتوسط حسابي (٣.٠٨) وبوزن نسبي (٦١.٦%) وبدرجة متوسطة، في حين جاء البعد الأول: "الرؤية المشتركة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٢٣) وبوزن نسبي (٤٤.٦%) وبدرجة ضعيفة، تلاه البعد الخامس: "التفكير المنظومي" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.١٨) وبوزن نسبي (٤٣.٦%) وبدرجة ضعيفة، وحصل البعد الرابع: "تعلم الفريق" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.١٥) وبوزن نسبي (٤٣.٠%) وبدرجة ضعيفة، بينما شغل البعد الثالث: "النماذج الذهنية" المرتبة الخامسة - والأخيرة- بمتوسط حسابي (٢.٠٧) وبوزن نسبي (٤١.٤%) وبدرجة ضعيفة.

ولعرض وتحليل النتائج التفصيلية المرتبطة بكل بُعد فرعي، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر العينة على عبارات كل بُعد، كما تم ترتيب عبارات كل بُعد تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج كما يلي:

نتائج البعد الأول: الرؤية المشتركة:

جدول (٧) الإحصاءات الوصفية للبعد الأول: الرؤية المشتركة (ن=٢٣٢٠)

م	عبارات البعد الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الامتلاك	الرتبة
١	تشجع الروضة جميع العاملين بها علي المشاركة في تحديد رؤيتها المستقبلية.	٢.٣٩	٠.٦٤	%٤٧.٨	ضعيفة	١
٢	توجه رؤية الروضة العاملين بها نحو تحقيق التميز في إطار ثقافة تنظيمية واضحة.	٢.٢٨	٠.٥٩	%٤٥.٦	ضعيفة	٢
٣	تشجع العاملين بها علي مبادرات تطوير الرؤية لتحقيق تنافسية مع الروضات الأخرى.	٢.١٥	٠.٦٦	%٤٣.٠	ضعيفة	٦
٤	تعبّر الرؤية المشتركة للروضة عن رغبات وتطلعات العاملين والمستفيدين من خدماتها.	٢.١٩	٠.٦٢	%٤٣.٨	ضعيفة	٥
٥	يغير العاملون من ممارساتهم لتحقيق الرؤية المشتركة للروضة.	٢.٠٩	٠.٦٤	%٤١.٨	ضعيفة	٧
٦	تضع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية بشكل قابل للتطبيق.	٢.٢٥	٠.٦٠	%٤٥.٠	ضعيفة	٣
٧	يشارك جميع العاملين دون استثناء في تحقيق رؤية ورسالة الروضة وتحمل المسؤولية.	٢.٢٢	٠.٦٦	%٤٤.٤	ضعيفة	٤
	المتوسط الحسابي العام للبعد الأول	٢.٢٣	٠.٦٣	%٤٤.٦	بدرجة ضعيفة	

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الأول: "الرؤية المشتركة" بلغ (٢.٢٣) وبوزن نسبي (٤٤.٦%)، وهي قيم تؤكد على أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك بعد الرؤية المشتركة بدرجة ضعيفة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. وقد جاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة ضعيفة؛ حيث احتلت العبارة رقم (١): "تشجع الروضة جميع العاملين بها علي المشاركة في تحديد رؤيتها المستقبلية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٣٩) وبوزن نسبي (٤٧.٨%)، بينما حصلت العبارة رقم (٥): "يغير العاملون من ممارساتهم لتحقيق الرؤية المشتركة للروضة" على المرتبة السابعة - والأخيرة- بمتوسط حسابي (٢.٠٩) وبوزن نسبي (٤١.٨%).

ويمكن تفسير تلك النتائج من خلال ضعف الدور الذي يؤديه المدير برياض الأطفال باعتباره المسئول الأول عن دعم بناء رؤية مشتركة للروضة تحقق لها التميز،

حيث أن من مهام المدير السعى لوضع خطة شاملة لكل عناصر منظومة الروضة تتحدد من خلالها الغايات والعلاقات التنظيمية لجميع الجهات والأطراف المشاركة في تطوير الروضة، ويتسق ذلك مع نتائج دراسة حنان صلاح الدين (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن المدير القائد هو المسئول عن إدارة أنشطة تحديد الرؤية والرسالة والغايات ومن ثم بناء الأهداف التنظيمية التي تتكامل فيما بينها لتصبح رؤية جماعية يشارك في تحقيقها الجميع.

كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة Renze Kolster (٢٠٢١) والتي حددت أن ضعف الرؤية المشتركة يقلل من الالتزام بتطوير مكانة المؤسسات التعليمية، باعتبار أن وضوح الرؤية المشتركة لجميع العاملين بتلك المؤسسات من القواعد الأساسية لنجاحها في تحقيق أهدافها المستقبلية، على الجانب الآخر تضيف هناء حجازي (٢٠١٨) أن الرؤية المشتركة توفر التركيز والمقدرة على التعلم، كما تعزز الابتكار والتجريب والمخاطرة خاصة من خلال المعلمين حيث تمكنهم من العمل على تطوير أداء ومستوى المؤسسات التعليمية.

وعليه فإن مؤسسات رياض الأطفال الساعية نحو التميز وتحقيق التنافسية محلياً ودولياً ينبغي أن يتوافر لها رؤية مشتركة جماعية، بحيث تساهم تلك الرؤية في زيادة معدلات التزام جميع العاملين بالروضة وتعبئة جهودهم نحو التميز المنشود، فضلاً عن أن وجود رؤية مشتركة للجميع سيدعم تحقيق الربط والتكامل المفقود بين مكونات وعناصر منظومة رياض الأطفال، لأن الاتجاه الجماعي لتحقيق الرؤية المشتركة يركز على تغذية الإحساس بالالتزام نحو تحقيق الأهداف المستقبلية للتميز برياض الأطفال.

نتائج البعد الثاني: الإتقان الشخصي

جدول (٨) الاحصاءات الوصفية للبعد الثاني: الإتقان الشخصي (ن=٢٣٢٠)

م	عبارات البعد الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الامتلاك	الرتبة
٨	تشجع الروضة جميع العاملين بها علي التطوير الذاتي والتعلم المستمر.	٣.٢٣	٠.٧٣	%٦٤.٦	متوسطة	١
٩	يشارك العاملون في برامج التنمية المهنية المتنوعة داخل وخارج الروضة لتطوير كفاياتهم المهنية.	٣.١٠	٠.٧٥	%٦٢.٠	متوسطة	٤
١٠	يشارك العاملون مع أقرانهم بالروضات الأخرى في تبادل الخبرات والتجارب الناجحة.	٣.١٩	٠.٧١	%٦٣.٨	متوسطة	٢
١١	تمنح إدارة الروضة العاملين المميزين مكافآت خاصة مادية ومعنوية.	٢.٨١	٠.٨٥	%٥٦.٢	متوسطة	٦
١٢	يستخدم العاملون لأداء مهامهم التطبيقات التكنولوجية المختلفة ووسائل الاتصال والتواصل الفعالة.	٣.١٣	٠.٧١	%٦٢.٦	متوسطة	٣
١٣	يمتلك العاملون بالروضة مهارات التقويم الذاتي لرصد نقاط القوة والضعف وتطويرها.	٣.٠٣	٠.٧٠	%٦٠.٦	متوسطة	٥
	المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني	٣.٠٨	٠.٧٤	%٦١.٦	بدرجة متوسطة	

يظهر من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني: "الإتقان الشخصي" بلغ (٣.٠٨) وبوزن نسبي (٦١.٦%)، وهي قيم تؤكد على أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك بعد الإتقان الشخصي بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد جاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة متوسطة؛ حيث حصلت العبارة رقم (٨): "تشجع الروضة جميع العاملين بها علي التطوير الذاتي والتعلم المستمر" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٢٣) وبوزن نسبي (٦٤.٦%)، بينما شغلت العبارة رقم (١١): "تمنح إدارة الروضة العاملين المميزين مكافآت خاصة مادية ومعنوية" المرتبة السادسة - والأخيرة - بمتوسط حسابي (٢.٨١) وبوزن نسبي (٥٦.٢%).

ويمكن تفسير توافر بعد الإتقان الشخصي بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات بوجود كفاءات تمتلك العديد من المهارات والاستعدادات والقدرات، إلا أنها تواجه ظروفًا وعوامل تمثل تحدياً يواجه محاولات بعض العاملين برياض الأطفال نحو التميز، وتتفق

تلك النتائج مع دراسة Upik E. and Others (٢٠٢٣) التي تؤكد على أهمية شعور العاملين بمؤسسات الطفولة المبكرة بأنهم يقدمون مهمة وطنية لصالحهم وللصالح العام، وأن كل فرد فيها معني بطريقة أو أخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، بحيث تتكامل تلك الطاقات والقدرات والمهارات الفردية لتكون مؤسسة متعلمة تركز على العمل الفردي، وتصبح معتمدة على قاعدة قوية من المعرفة والخبرات المعززة لتحقيق التميز والتنافسية.

وتضيف دراسة Abdul Latif, M., Munastiwi, E., & Humaida, R (٢٠٢١) أن المؤسسات التعليمية ينبغي أن تتسم بالمرونة التي تعمل على تمكين الأفراد ذوي القدرات والمهارات الإبداعية من دعم التميز المؤسسي، كما يسمح لهم ذلك بالتحرك في كل الاتجاهات وباستخدام الوسائل المختلفة لدراسة أوضاع المؤسسة سواءً الداخلية منها أو الخارجية، مما يؤدي لتوسيع مدارك هؤلاء الأفراد ويزيد تفهمهم للأعمال المطلوبة والمهام التطويرية التي يجب إنجازها، كما يسمح لهم ذلك بالقدرة على تحديد المعوقات والصعوبات التي تواجه المؤسسة ومن ثم وضع خطط لمعالجتها بطرق منظمة ودقيقة وعلمية.

والمتتبع للتطورات المهنية والوظيفية التي حدثت للعاملين برياض الأطفال بوجه عام والمعلمات على وجه الخصوص في السنوات الأخيرة بعد تطبيق المنظومة الجديدة 2.0، يلمس تطور التمكين الشخصي للمعلمات والوصول لمستوى مهني وتكنولوجي مناسب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠، إلا أن تلك الجهود ما زالت تتسم بالعشوائية وتعتمد على رغبات وقدرات ومهارات عدد كبير من المعلمات، كما تصطم تطلعاتهم نحو تحقيق التميز بالتحديات المادية وضعف البنية التحتية للروضات ومقاومة التغيير، لذا يجب وضع الخطط المنظمة للاستفادة من تلك الخبرات وتوظيفها في تحقيق التميز المؤسسي المنشود برياض الأطفال.

نتائج البعد الثالث: النماذج الذهنية (العقلية)

جدول (٩) الاحصاءات الوصفية للبعد الثالث: النماذج الذهنية (ن=٢٣٢٠)

م	عبارات البعد الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الامتلاك	الرتبة
١٤	تهيئ الروضة الأنشطة الجماعية التي تحقق التعلم المتبادل لبناء ثقافة تنظيمية مشتركة.	٢.٠٧	٠.٦٠	%٤١.٤	ضعيفة	٥
١٥	يوجد استعداد لدي جميع العاملين لتغيير أفكارهم وتوجهاتهم لتحقيق التميز.	١.٩٧	٠.٦٦	%٣٩.٤	ضعيفة	٧
١٦	تدعم الروضة الممارسات المتميزة لتحقيق رؤيتها ورسالتها.	٢.١٠	٠.٥٨	%٤٢.٠	ضعيفة	٤
١٧	تعتمد مبدأ تقبل الرأي الآخر والحوار لصياغة أهدافها المستقبلية.	٢.١٣	٠.٦١	%٤٢.٦	ضعيفة	٣
١٨	تتنصف الاجتماعات والمناقشات الجماعية بالروضة بالأمانة والصرحة والمهنية.	٢.١٩	٠.٦٤	%٤٣.٨	ضعيفة	٢
١٩	تتظر الروضة إلي فجوات الأداء علي أنها فرص لتطوير العمل بها.	٢.٠٢	٠.٦٣	%٤٠.٤	ضعيفة	٦
٢٠	توجد بدائل استراتيجية شارك في وضعها جميع العاملين لمواجهة المواقف الطارئة بنجاح.	١.٨٦	٠.٦٢	%٣٧.٢	ضعيفة	٨
٢١	تستخدم الروضة أسلوب العمل الفرقي في إنجاز أعمالها التطويرية.	٢.٢٣	٠.٥٩	%٤٤.٦	ضعيفة	١
المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث		٢.٠٧	٠.٦١	%٤١.٤	بدرجة ضعيفة	

يُلاحظ من الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث: "النماذج الذهنية" بلغ (٢.٠٧) وبوزن نسبي (٤١.٤%)، وهي قيم تؤكد على أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك بعد النماذج الذهنية بدرجة ضعيفة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. وقد جاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة ضعيفة؛ حيث حازت العبارة رقم (٢١): "تستخدم الروضة أسلوب العمل الفرقي في إنجاز أعمالها التطويرية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٢٣) وبوزن نسبي (٤٤.٦%)، بينما كانت العبارة رقم (٢٠): "توجد بدائل استراتيجية شارك في وضعها جميع العاملين لمواجهة المواقف الطارئة بنجاح" في المرتبة الثامنة - والأخيرة- بمتوسط حسابي (١.٨٦) وبوزن نسبي (٣٧.٢%).

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة Teppo Toikka and Mirja Tarnanen (٢٠٢١) التي تؤكد أن ضعف توافر النماذج الذهنية يقلل من الافتراضات والتعميمات والصور والخرائط الذهنية التي يحملها العاملون بمؤسسات تربية الطفل، بما يؤثر سلباً على تصوراتهم نحو العمل باعتبار أن هذه النماذج تشكل سلوكياتهم وأداءاتهم وقناعاتهم ورؤيتهم الشخصية للتطوير، كما تؤكد دراسة فاطمة الزهراني وهند الشريف (٢٠١٧) أن تلك النماذج الذهنية ينبثق منها ما يسمى بنظرية العمل التي تعبر عن مجموعة القواعد التي يتخذها أفراد المؤسسة لإرشاد سلوكياتهم، وكذا لفهم سلوكيات الآخرين في محيط العمل.

وعليه فإنه يتحتم على مؤسسات رياض الأطفال أن تبني نماذج ذهنية متطورة تساهم في وضع خطط تتصف بالمستقبلية والعملية والمرونة، على أن يشارك في وضعها الجميع دون استثناء للاستفادة من كافة الآراء والخبرات داخل الروضة وخارجها، مع تبني أسلوب العمل الفريقي لإنجاز مهام التطوير بصورة أكثر كفاءة، ووضع بدائل استراتيجية لمواجهة الأزمات والتحديات التي قد تواجه خطط التطوير، والنظر لتلك الصعوبات على أنها فرص للتعلم وتحدي للظروف القاسية التي تواجه رياض الأطفال، مع نشر ثقافة التنافسية والتغيير للأفضل لدى جميع العاملين بالروضة، بما يدعم تطبيق الممارسات المبتكرة لتحقيق رؤية الروضة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية نحو التميز المنشود.

نتائج البعد الرابع: تعلم الفريق

جدول (١٠) الاحصاءات الوصفية للبعد الرابع: تعلم الفريق (ن=٢٣٢٠)

م	عبارات البعد الرابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الامتلاك	الرتبة
٢٢	تشجع الروضة التعلم الجماعي بما يسهم في تحقيق التميز.	٢.٢٩	٠.٦٢	%٤٥.٨	ضعيفة	١
٢٣	تمكن أفرادها من وضع رؤية جماعية مشتركة وداعمة لعملية التعليم والتعلم.	٢.١٦	٠.٦٠	%٤٣.٢	ضعيفة	٤
٢٤	تحرص علي خلق قنوات اتصال مرنة بين جميع أفرادها.	٢.١٨	٠.٦٢	%٤٣.٦	ضعيفة	٣
٢٥	تستفيد من توظيف الأنشطة الجماعية لفرق العمل في الإرتقاء المهني للجميع.	٢.١١	٠.٥٩	%٤٢.٢	ضعيفة	٥
٢٦	تتميز الحوارات المهنية بين فرق العمل بالروضة بالنزاهة والشفافية.	٢.٠٤	٠.٦٢	%٤٠.٨	ضعيفة	٧
٢٧	تشعر فرق العمل بالثقة نتيجة تفويض السلطات لهم لتحقيق المطلوب.	٢.٠٦	٠.٦١	%٤١.٢	ضعيفة	٦
٢٨	تسود روح الفريق والعلاقات التشاركية بين جميع أفراد الروضة.	٢.٢٢	٠.٦٧	%٤٤.٤	ضعيفة	٢
	المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع	٢.١٥	٠.٦٢	%٤٣.٠	بدرجة ضعيفة	

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع: "تعلم الفريق" بلغ (٢.١٥) وبوزن نسبي (٤٣.٠%)، وهي قيم تؤكد على أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك بعد تعلم الفريق بدرجة ضعيفة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. وقد جاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة ضعيفة؛ حيث حصلت العبارة رقم (٢٢): "تشجع الروضة التعلم الجماعي بما يسهم في تحقيق التميز" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٢٩) وبوزن نسبي (٤٥.٨%)، بينما شغلت العبارة رقم (٢٦): "تتميز الحوارات المهنية بين فرق العمل بالروضة بالنزاهة والشفافية" المرتبة السابعة - والأخيرة - بمتوسط حسابي (٢.٠٤) وبوزن نسبي (٤٠.٨%).

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة Goldard P, Hassani Kh. (٢٠١٧) التي تشير إلى أن روح الفريق والعلاقات التشاركية بين جميع أفراد الروضة أحد العوامل

الرئيسة لتحقيق الأهداف المنشودة لمؤسسات رياض الأطفال، باعتبارها العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود الجميع لتحقيق النتائج التطويرية التي يرغبونها، وتتفق هذه النتائج أيضاً مع ما حددته دراسة Yahya and Arumugam Raman Don (٢٠١٩) من أن تعلم الفريق بالمؤسسات التعليمية يمنحها الفرصة لإنجاز المهام والأدوار المطلوبة بكفاءة، كما يساهم في عملية محاسبة فريق العمل لأنفسهم، مما يعد أساساً لتحسين أداء المؤسسة وكذا أحد آليات التطوير التنظيمي، باعتبار المؤسسة هنا قادرة على حل مشكلاتها بصورة جماعية والاعتماد على قدرات فرق العمل والثقة بالنفس والعلاقات المتبادلة من خلال الاتصالات المفتوحة.

كما تشير نتائج دراسة مريم شباح (٢٠١٧) أن ضعف القدرة على تطبيق آلية فرق العمل بالمؤسسات التعليمية يزيد من الآثار السلبية للتغيير، حيث أن الأفراد الذين تضعف لديهم مهارات العمل الجماعي في فرق متعاونة تكون أفكارهم وقراراتهم أضعف، وبالتالي يصعب تنظيم العمل المؤسسي بما ينعكس سلباً على أداء المؤسسة التعليمية ويعوقها عن تحقيق أهدافها.

وعليه فإن ضعف تطبيق تعلم الفريق برياض الأطفال يعد أحد التحديات التي تواجه عملية التطوير المنشودة، ومن ثم يجب أن تشجع الروضة المتعلمة الراغبة في تحقيق التميز والتفرد التعلم الجماعي، بما يمكن أفرادها من وضع رؤية داعمة لعملية التعليم والتعلم، علماً بأن الحوارات المهنية بين فرق العمل بالروضة يجب أن تتميز بالنزاهة والشفافية بما يسمح بالارتقاء المهني للجميع، كما يجدر الإشارة إلى أن التعلم الفردي برياض الأطفال يعتمد على توافر الرؤية المشتركة، وتحقيق التمكن المفاهيمي والمعرفي والمهاري لتلك الرؤية لدى أفراد الفريق الواحد والفرق المختلفة، باعتبار أن التعلم الفردي هو وحدة التعلم والتطوير الأساسية برياض الأطفال المعاصرة القادرة على التنافسية.

نتائج البعد الخامس: التفكير المنطومي

جدول (١١) الاحصاءات الوصفية للبعد الخامس: التفكير المنطومي (ن=٢٣٢٠)

م	عبارات البعد الخامس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الامتلاك	الرتبة
٢٩	تقدم الروضة نفسها للمجتمع باعتبارها نموذجاً مؤسسياً يحتذى به.	٢.١٩	٠.٦٥	%٤٣.٨	ضعيفة	٣
٣٠	تناسب مؤهلات وخبرات أفراد الروضة مع المهام والمسئوليات المسندة إليهم.	٢.٢٨	٠.٦٢	%٤٥.٦	ضعيفة	٢
٣١	تتبنى الروضة منظومة من القيم الأخلاقية والإنسانية التي توجه العمل بها.	٢.٣٣	٠.٦٠	%٤٦.٦	ضعيفة	١
٣٢	يشجع مناخ الروضة التنظيمي القائم علي النقد البناء إلي التغيير الإيجابي لتحقيق التميز.	٢.١٣	٠.٦١	%٤٢.٦	ضعيفة	٥
٣٣	يسود بالروضة مناخ من الثقة المتبادلة بين الجميع في إطار من الصدق والشفافية.	٢.٠٨	٠.٦٤	%٤١.٦	ضعيفة	٧
٣٤	تستفيد الروضة من التغذية الراجعة من أفرادها والمجتمع لإجراء عمليات التطوير المستمرة.	٢.١٥	٠.٥٨	%٤٣.٠	ضعيفة	٤
٣٥	يستند صناعة واتخاذ القرارات بالروضة إلي الجماعية والعمل المؤسسي.	٢.١١	٠.٥٦	%٤٢.٢	ضعيفة	٦
	المتوسط الحسابي العام للبعد الخامس	٢.١٨	٠.٦٠	%٤٣.٦	بدرجة ضعيفة	

يتبين من الجدول (١١) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الخامس: "التفكير المنطومي" بلغ (٢.١٨) وبوزن نسبي (٤٣.٦%)، وهي قيم تؤكد على أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك بعد التفكير المنطومي بدرجة ضعيفة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

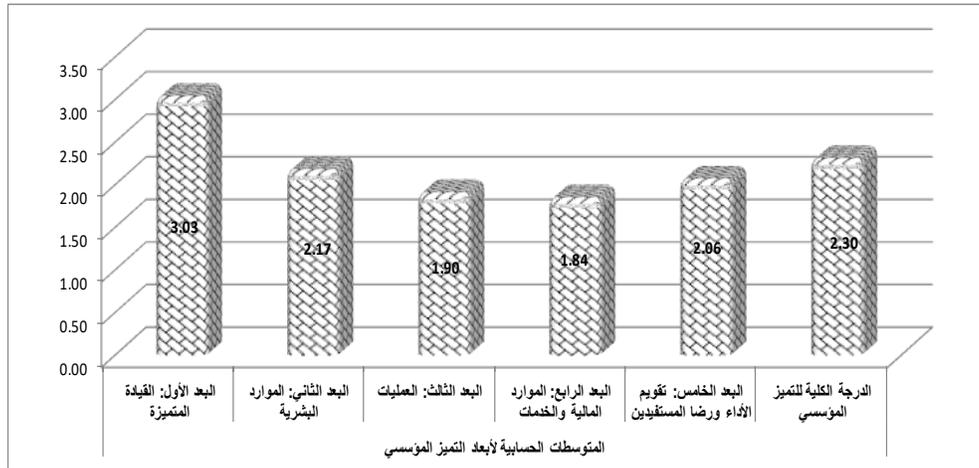
وقد جاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة ضعيفة؛ حيث حازت العبارة رقم (٣١): "تتبنى الروضة منظومة من القيم الأخلاقية والإنسانية التي توجه العمل بها" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٣٣) وبوزن نسبي (٤٦.٦%)، بينما وجدت العبارة رقم (٣٣): "يسود بالروضة مناخ من الثقة المتبادلة بين الجميع في إطار من الصدق والشفافية" في المرتبة السابعة - والأخيرة- بمتوسط حسابي (٢.٠٨) وبوزن نسبي (٤١.٦%).

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة He P., & Ho, D. (٢٠١٧) التي حددت أن التفكير المنظومي لدى العاملين بمؤسسات ما قبل المدرسة يشير إلى فهم العلاقات الشبكية والدينامية المعقدة بين جوانب ومكونات المؤسسة، وأن ضعف هذا السلوك الإنساني سيؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المنشودة، مع التأكيد على أن التفكير المنظومي يستلزم فهم شبكة العلاقات المجتمعية والبيئية، كما تشير دراسة نهلة نوفل (٢٠٢٠) إلى أن التفكير المنظومي هو من أهم ضوابط الروضة المتعلمة، كما يعد الإطار الذي تعمل ضمنه باقي الأبعاد الأخرى، وأن فقده أو ضعفه لا يسمح بحدوث فهم أفضل لشبكة العلاقات بين مكونات الروضة، ويزيد من تضارب المصالح وصعوبة الوصول لحلول للتحديات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال.

وعليه فإن تطوير مؤسسات رياض الأطفال وتحقيق جودة مخرجاتها للوصول للتميز المنشود مطالبة بتمية مفهوم التفكير المنظومي لدى جميع العاملين بها، بحث يتكون لديها إطار عمل يقوم على رؤية مشتركة تقوم على العمل الجماعي والفريقي، فضلاً عن التركيز على تطوير عناصر منظومة رياض الأطفال على التوازي، وهو ما يتعلق بمدى تبنى الروضة لمنهج فكري شامل ومتكامل ومنفتح على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية، سواء ما يتعلق منها بالعلاقات الوظيفية داخل الروضة أو الأفكار الجديدة المبتكرة، مع إفراح المجال لتجربة حلول مختلفة للمشكلات التنظيمية التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال.

نتائج السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: "ما مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي برياض الأطفال من وجهة نظر عينة البحث؟". وللإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسط الكلي لوجهة نظر أفراد العينة على المحور الثاني من الاستبانة، والمتعلق بتحديد مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي برياض الأطفال، وتم ذلك بالاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد التي تضمنها هذا المحور. ويمكن توضيح قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد التي تضمنها محور أبعاد المنظمة المتعلمة من خلال الشكل التالي:



شكل (٣) يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد التميز المؤسسي

وعليه تم ترتيب الأبعاد تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج الإجمالية

للمحور الثاني كما يعرض الجدول التالي:

جدول (١١) النتائج الإجمالية حول تحديد مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي برياض الأطفال (ن=٢٣٢٠)

الرتبة	مستوى التطبيق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	أبعاد التميز المؤسسي
١	متوسط	٦٠.٦%	٠.٧١	٣.٠٣	١٠	البعد الأول: القيادة المتميزة
٢	ضعيف	٤٣.٤%	٠.٦٩	٢.١٧	٨	البعد الثاني: الموارد البشرية
٤	ضعيف	٣٨.٠%	٠.٦١	١.٩٠	٦	البعد الثالث: العمليات
٥	ضعيف	٣٦.٨%	٠.٦٨	١.٨٤	٥	البعد الرابع: الموارد المالية والخدمات
٣	ضعيف	٤١.٢%	٠.٥٧	٢.٠٦	٦	البعد الخامس: تقويم الأداء ورضا المستفيدين
	مستوى ضعيف	٤٦.٠%	٠.٦٦	٢.٣٠	٣٥	المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني

يتضح من الجدول (١١) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني: "التميز المؤسسي" بلغ (٢.٣٠) وبوزن نسبي (٤٦.٠%)، وهي قيم تؤكد على أن أبعاد التميز المؤسسي تطبق بمستوى ضعيف بمؤسسات رياض الأطفال، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد احتل البعد الأول: "القيادة المتميزة" المرتبة الأولى بين أبعاد التميز المؤسسي وذلك بمتوسط حسابي (٣.٠٣) وبوزن نسبي (٦٠.٦%) وبمستوى متوسط، في حين جاء البعد الثاني: "الموارد البشرية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.١٧) وبوزن نسبي (٤٣.٤%) وبمستوى ضعيف، يليه البعد الخامس: "تقويم الأداء ورضا المستفيدين" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٠٦) وبوزن نسبي (٤١.٢%) وبمستوى ضعيف، وحاز البعد الثالث: "العمليات" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (١.٩٠) وبوزن نسبي (٣٨.٠%) وبمستوى ضعيف، بينما حصل البعد الرابع: "الموارد المالية والخدمات" على المرتبة الخامسة - والأخيرة- بمتوسط حسابي (١.٨٤) وبوزن نسبي (٣٦.٨%) وبمستوى ضعيف أيضاً.

ولعرض ومناقشة النتائج التفصيلية المرتبطة بكل بُعد فرعي، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر معلمات العينة على عبارات كل بُعد، كما تم ترتيب عبارات كل بُعد تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج كما يلي:

نتائج البعد الأول: القيادة المتميزة برياض الأطفال

جدول (١٢) الإحصاءات الوصفية للبعد الأول: القيادة المتميزة (ن=٢٣٢٠)

م	عبارات البعد الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التطبيق	الرتبة
١	تساهم القيادة في وضع رؤيتها ورسالتها بما يحقق التميز المؤسسي.	٣.١٦	٠.٦٩	%٦٣.٢	متوسط	١
٢	تتنبأ بالمشكلات المستقبلية وتضع بدائل وحلول لمواجهتها.	٢.٨٦	٠.٧٣	%٥٧.٢	متوسط	١٠
٣	تراعي احتياجات الأطفال وآراء أولياء الأمور عند وضع خطط التطوير المؤسسي.	٣.١٢	٠.٦٨	%٦٢.٤	متوسط	٢
٤	توازن بين الموارد المتاحة (مادية - بشرية) واحتياجات الروضة الفعلية.	٢.٩٨	٠.٧٨	%٥٩.٦	متوسط	٧
٥	تشكل فرق عمل متجانسة لتنفيذ خطط التغيير والتطوير.	٣.٠٧	٠.٦٧	%٦١.٤	متوسط	٥
٦	تفوض بعض الصلاحيات والمسئوليات للعاملين لبناء كوادر إدارية.	٢.٩٥	٠.٧١	%٥٩.٠	متوسط	٨
٧	تقوم بعمليات مراجعة دورية وتقويم للأداء في ضوء معايير مقننة.	٣.٠٢	٠.٦٩	%٦٠.٤	متوسط	٦
٨	تتميز قيادة الروضة بالمرونة الكافية والقوة الحسنة.	٣.١٠	٠.٧٦	%٦٢.٠	متوسط	٤
٩	تشرك أولياء الأمور والمهتمين في صناعة واتخاذ القرارات المؤسسية.	٢.٩١	٠.٧٤	%٥٨.٢	متوسط	٩
١٠	تضع منظومة لقيم العمل وأخلاقياته بما يوفر بيئة مشجعة علي التميز.	٣.١٢	٠.٦٧	%٦٢.٤	متوسط	٣
	المتوسط الحسابي العام للبعد الأول	٣.٠٣	٠.٧١	%٦٠.٦	مستوى متوسط	

يتبين من الجدول (١٢) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الأول: "القيادة المتميزة" بلغ (٣.٠٣) وبوزن نسبي (٦٠.٠%)، وهي قيم تؤكد على أن بعد القيادة المتميزة يطبق بمستوى متوسط في مؤسسات رياض الأطفال، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. وقد جاءت جميع العبارات في هذا البعد بمستوى متوسط؛ حيث حازت العبارة رقم (١): "تساهم القيادة في وضع رؤيتها ورسالتها بما يحقق التميز المؤسسي" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.١٦) وبوزن نسبي (٦٣.٢%)، بينما حصلت العبارة رقم (٢):

"تتنبأ بالمشكلات المستقبلية وتضع بدائل وحلول لمواجهةها" على المرتبة العاشرة - والأخيرة- بمتوسط حسابي (٢.٨٦) وبوزن نسبي (٥٧.٢%).

وتشير نتائج بعد القيادة المتميزة إلى وجود العديد من الكفاءات القيادية إلا أنها ما زالت تحتاج إلى برامج تطوير مهني ودورات تدريبية متخصصة لتعزيز الكفايات المهنية لهم ومواصلة النمو المهني باستمرار، باعتبار أن الرؤية المستقبلية للمؤسسات التعليمية بوجه عام ورياض الأطفال على وجه الخصوص تتطلب قدرات ومهارات وقدر كبير من الوعي والمعرفة الحديثة خاصة لدى المديرين، ويؤكد ذلك نتائج دراسة هناء عبدالمنعم عطيه (٢٠١٩) أشارت إلى أن النمط القيادي ومستوى دعم القائد ووعيه بمتطلبات تحقيق أهداف الروضة هو العامل الحاسم في تحقيق التميز المؤسسي، كما أشارت لأهمية مرونة القيادة ومشاركتها الفعلية في تنفيذ الأنشطة والبرامج الموجهة للأطفال.

على الجانب الآخر حددت نتائج دراسة Caroline Diaz (٢٠٢٢) العوامل والممارسات القيادية التي تساعد في نجاح القائد في دعم تطور الروضة باعتباره العنصر الحاسم في تحقيق التفرد والتميز المؤسسي، كما أشارت الدراسة لمجموعة من المجالات التي يجب أن يتحلى بها مدير الروضة لينجح في أداء دوره الريادي وهي: المهارات التنظيمية، المهارات التقنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، ويُضاف لذلك وجود نظام للمحاسبية بالتوازي مع تشريعات للثواب والعقاب، مع وضع قواعد لتحفيز ودعم المبدعين من كافة العاملين بالروضة.

وعليه فإذا ما أردنا تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال في مصر فإنه ينبغي الاهتمام باختيار وتمهين وتدريب القيادات من مديرين ووكلاء ومشرفين وغيرهم، على اعتبار أن دورهم حاسم وفاعل في نجاح وتطور مؤسسات رياض الأطفال، كما أن العديد من المشكلات التي تواجه تميز الروضات ترجع إلى النقص في مهارات ومعارف وخبرات بعض القادة، وكذا تمسك البعض بتطبيق الأساليب الإدارية التقليدية والالتزام الحرفي بالتعليمات والقرارات الجامدة التي قد تناسب بيئة ولا تناسب أخرى، لذا يتحتم على القادة برياض الأطفال أن يتحلوا بالمرونة خاصة في إحداث تغييرات جذرية في شكل ومضمون تطبيق القواعد والأنظمة الخاصة بالروضة، وكذا التمسك بمفهوم مأسسة العمل

Institutionalization من حيث وجود معايير ومحددات للعمل المؤسسي، شريطة تطبيقها بعدالة وأن يلتزم بها القائد قبل باقي العناصر البشرية بالروضة، مع مشاركة كافة الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة من المجتمع المحلي من أجل تحقيق التميز المنشود.

نتائج البعد الثاني: الموارد البشرية برياض الأطفال

جدول (١٣) الإحصاءات الوصفية للبعد الثاني: الموارد البشرية (ن=٢٣٢٠)

م	عبارات البعد الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التطبيق	الرتبة
١١	تعبّر رؤية ورسالة الروضة عن قدرات وطموحات العاملين بها.	٢.٣٢	٠.٦٩	%٤٦.٦	ضعيف	٢
١٢	تنتشر بين العاملين بالروضة ثقافة التميز المؤسسي.	٢.١٥	٠.٦٤	%٤٣.٠	ضعيف	٥
١٣	تتوافر بالروضة برامج تنمية مهنية للنهوض بمستوى العاملين بها في كافة المجالات.	٢.٠٩	٠.٧٤	%٤١.٨	ضعيف	٦
١٤	تتناسب أعداد ومؤهلات العاملين مع حجم الأعمال المطلوبة لتحقيق التميز.	٢.٢٥	٠.٦٥	%٤٥.٠	ضعيف	٣
١٥	يوجد نظام تكنولوجي للتقويم المستمر لكافة عناصر الموارد البشرية بالروضة.	١.٩٧	٠.٧٢	%٣٩.٤	ضعيف	٨
١٦	يطلع العاملين بالروضة علي نتائج تقويم الأداء ومن ثم يتم تنفيذ خطط التطوير.	٢.١٩	٠.٦٢	%٤٣.٨	ضعيف	٤
١٧	يتوافر بالروضة بيئة تشجع علي الاتصال والتواصل المباشر بين الجميع.	٢.٣٨	٠.٦٧	%٤٧.٦	ضعيف	١
١٨	توفر الروضة نظاماً لمكافأة العاملين وتقدير جهودهم وتحفيز المبدعين منهم.	٢.٠١	٠.٧٩	%٤٠.٢	ضعيف	٧
	المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني	٢.١٧	٠.٦٩	%٤٣.٤	مستوى ضعيف	

يظهر من الجدول (١٣) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني: "الموارد البشرية" بلغ (٢.١٧) وبوزن نسبي (٤٣.٤%)، وهي قيم تؤكد على أن بعد الموارد البشرية ضعيف في مؤسسات رياض الأطفال، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد جاءت جميع عبارات هذا البعد بمستوى ضعيف؛ حيث احتلت العبارة رقم (١٧): "يتوافر بالروضة بيئة تشجع علي الاتصال والتواصل المباشر بين الجميع" على

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٣٨) وبوزن نسبي (٤٧.٦%)، بينما كانت العبارة رقم (١٥): "يوجد نظام تكنولوجي للتقويم المستمر لكافة عناصر الموارد البشرية بالروضة" في المرتبة الثامنة - والأخيرة- بمتوسط حسابي (١.٩٧) وبوزن نسبي (٣٩.٤%).

وتفسيراً لتلك النتائج فإن عناصر الموارد البشرية بمؤسسات رياض الأطفال تعاني الكثير من التحديات على مستوى نقص الأعداد وكذا ضعف الكفايات المهنية، ويؤكد ذلك نتائج دراسة مروة محمد التهامي (٢٠٢٠) والتي قامت بدراسة واقع تنمية الموارد البشرية وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال، وأظهرت وجود علاقة ارتباطية بين أساليب تنمية الموارد البشرية وتطور الأداء المهني والوظيفي، وتتفق نتائج تلك الدراسة مع نتائج بعد الموارد البشرية من حيث ضعف تقييم أداء عناصر الموارد البشرية وكذا عمليات التدريب والتنمية المهنية المستدامة، وقصور توفير بيئة مشجعة توفر الاستقرار الوظيفي وتساعد على استقطاب أفضل العناصر، ومن ثم ضعف الإحساس بالأمن والأمان والانتماء للروضة.

كما تؤكد نتائج دراسة Karoly, L. A., & Zellman, G. L. (٢٠٢٠) على أهمية تطوير عناصر الموارد البشرية برياض الأطفال باعتبارها أحد العوامل الحاكمة لنجاح الروضة المعاصرة وتعزيز قدراتها التنافسية، وكذا انتقاء المتميزين في كافة الوظائف كي تشكل مورداً استراتيجياً للروضات التي تسعى نحو التفرد والتميز، كما تضيف نتائج دراسة Luo, W., & Others (٢٠٢١) أن النظم الحالية لاختيار وتنمية الموارد البشرية مهنيًا بحاجة ماسة لحشد الطاقات نحو التغيير من حيث الكم والكيف، لتتناسب مع متطلبات العمل في القرن الحادي والعشرين، ومن ثم الاهتمام بهم وتدريبهم وتطوير مساراتهم الوظيفية وتنمية قدراتهم للوصول إلى الميزة التنافسية المبنية على عناصر الموارد البشرية المبدعة.

نتائج البعد الثالث: العمليات برياض الأطفال

جدول (١٤) الإحصاءات الوصفية للبعد الثالث: العمليات (ن=٢٣٢٠)

م	عبارات البعد الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التطبيق	الرتبة
١٩	يوجد بالروضة خطط لإدارة أنشطة التطوير المؤسسي حسب رؤيتها ورسالتها.	١.٩٩	٠.٥٩	٣٩.٨%	ضعيف	٢
٢٠	يتسم تخطيط أنشطة التطوير بتحديد واضح للصلاحيات والمسئوليات.	١.٩٦	٠.٥٧	٣٩.٢%	ضعيف	٣
٢١	تتوافر قاعدة بيانات محدثة ومتاحة للجميع عن كافة أنشطة التطوير بالروضة.	٢.٠٢	٠.٦٠	٤٠.٤%	ضعيف	١
٢٢	توجد أدوات مقننة لقياس تطور الأداء المؤسسي خلال الأنشطة المختلفة بالروضة.	١.٩٠	٠.٦٢	٣٨.٠%	ضعيف	٤
٢٣	يعتمد تنفيذ أنشطة التطوير بالروضة علي أحدث الوسائل التكنولوجية.	١.٧٥	٠.٦٦	٣٥.٠%	ضعيف جداً	٦
٢٤	تستخدم الروضة استطلاعات الرأي المقننة للحصول علي تغذية راجعة لتحسين الأداء بطرق إبداعية.	١.٧٨	٠.٦٣	٣٥.٦%	ضعيف جداً	٥
	المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث	١.٩٠	٠.٦١	٣٨.٠%	مستوى ضعيف	

يُلاحظ من الجدول (١٤) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث: "العمليات" بلغ (١.٩٠) وبوزن نسبي (٣٨.٠%)، وهي قيم تؤكد على أن بعد العمليات يطبق بمستوى ضعيف في مؤسسات رياض الأطفال، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. وقد جاءت العبارة رقم (٢١): "تتوافر قاعدة بيانات محدثة ومتاحة للجميع عن كافة أنشطة التطوير بالروضة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٠٢) وبوزن نسبي (٤٠.٤%) وبمستوى ضعيف، في حين جاءت العبارة رقم (٢٣): "يعتمد تنفيذ أنشطة التطوير بالروضة علي أحدث الوسائل التكنولوجية" في المرتبة السادسة - والأخيرة- بمتوسط حسابي (١.٧٥) وبوزن نسبي (٣٥.٠%) وبمستوى ضعيف جداً. تتضح من آراء عينة البحث أن غالبية مؤسسات رياض الأطفال في مصر تعاني التخطيط والتنفيذ المتميز للأنشطة المختلفة، حيث أن التخطيط مهارة يجب أن يتقنها جميع العاملين بالروضة باعتبارها المجال الأول للتقييم الذاتي والمؤسسي، ومن ثم تغلب

على عمليات وأنشطة بعض مؤسسات رياض الأطفال العشوائية وغياب الرؤية المستقبلية، كما تضيف دراسة سامية محمد جاويش (٢٠٢٢) ضرورة وضع معايير تمثل مرجعية لكافة الأنشطة والعمليات برياض الأطفال وبخاصة في توزيع المهام، كما ترى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لدعم العلاقات التعاونية بين العاملين بالروضة وكذا مع المجتمع المحلي، على أن يتم توظيف هذا التخطيط في تحديد وصف دقيق للمسئوليات المكلف بها كل فرد بالروضة، وتضيف الدراسة ضرورة تحقيق الشفافية في عرض الأنشطة والعمليات وتحسين مستوى المساءلة، وتفعيل العمل الفريقي والمشاركة الموسعة داخليا وخارجيا لتحقيق التميز بمؤسسات رياض الأطفال.

كما تشير نتائج دراسة Sadikovich, T. N (٢٠٢٠) أن تقديم العمليات بطريقة متميزة يعد مرآة لتميز الروضة، باعتبارها مبنية على الرؤية المشتركة الجماعية لجميع عناصر الموارد البشرية، كما يرتبط تنفيذ العمليات بالفكر الاستراتيجي من حيث التمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال، والتأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على المركز التنافسي للروضة على المدى الطويل، كما يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة ويساعد على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها.

نتائج البعد الرابع: الموارد المالية والخدمات برياض الأطفال

جدول (١٥) الإحصاءات الوصفية للبعد الرابع: الموارد المالية والخدمات (ن=٢٣٢٠)

م	عبارات البعد الرابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التطبيق	الرتبة
٢٥	تمتلك الروضة نظاماً مالياً واضحاً ومرناً ييسر نجاح أنشطة التطوير.	١.٨٣	٠.٧٠	٣٦.٦%	ضعيف	٣
٢٦	تحدد الروضة احتياجاتها المالية بدقة وفق أنشطة خطة التطوير المؤسسي.	١.٩٤	٠.٦٣	٣٨.٨%	ضعيف	٢
٢٧	يطابق مبني الروضة المواصفات القياسية لمستوى الأمن والسلامة للجميع.	٢.٠٥	٠.٦٨	٤١.٠%	ضعيف	١
٢٨	تكفي الموارد المالية المتاحة سنوياً لتغطية كافة أنشطة التطوير بالروضة.	١.٦٨	٠.٧١	٣٣.٦%	ضعيف جداً	٥
٢٩	توجد بالروضة موارد مالية لدعم خطط رعاية الأطفال الموهوبين والمدمجين.	١.٧٢	٠.٦٩	٣٤.٤%	ضعيف جداً	٤
	المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع	١.٨٤	٠.٦٨	٣٦.٨%	مستوى ضعيف	

يتضح من الجدول (١٥) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع: "الموارد المالية والخدمات" بلغ (١.٨٤) وبوزن نسبي (٣٦.٨%)، وهي قيم تؤكد على أن بعد الموارد المالية والخدمات يطبق بمستوى ضعيف في مؤسسات رياض الأطفال، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد احتلت العبارة رقم (٢٧): "يطابق مبني الروضة المواصفات القياسية لمستوى الأمن والسلامة للجميع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٠٥) وبوزن نسبي (٤١.٠%) وبمستوى ضعيف، في حين حصلت العبارة رقم (٢٨): "تكفي الموارد المالية المتاحة سنوياً لتغطية كافة أنشطة التطوير بالروضة" في المرتبة الخامسة - والأخيرة- بمتوسط حسابي (١.٦٨) وبوزن نسبي (٣٣.٦%) وبمستوى ضعيف جداً.

ويمكن تفسير تلك النتائج بضعف مستوى التمويل الموجه للروضات مما يعد أكبر التحديات التي تواجه التطوير برياض الأطفال، وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة Amelia, S., Salamah, H., & Sofyan, M (٢٠١٩) التي تؤكد أن التميز المالي

يعطي مؤشراً جيداً عن مستوى العمليات والأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة، مع الوضع في الاعتبار الالتزام بالتشريعات والقوانين ذات الصلة بتنمية الموارد بطريقة قانونية، كما ترى دراسة منى عوض محمد (٢٠١٧) أنه يجب وضع بدائل استراتيجية لحل المشكلات المالية برياض الأطفال باعتبارها مؤثراً على جودة الخدمات المقدمة للطفل والمجتمع، وأوصت الدراسة بضرورة اتباع سياسة اللامركزية من أجل تحسين توزيع الموارد المالية وتحقيق التكافؤ بين المناطق المختلفة مع التركيز على المناطق المحرومة والمهمشة.

وعليه فإن التحديات والصعوبات التي تواجه الموارد المالية وتقديم الخدمات برياض الأطفال يجب أن توضع لها الحلول والبدائل الاستراتيجية، مع الاهتمام بتفعيل المشاركة المجتمعية لمقابلة توقعات وطموحات كافة الفئات المستفيدة من خدمات الروضة، ووضع خطط لاكتشاف وتنمية الأطفال الموهوبين وأخرى لعلاج ذوي الصعوبات المختلفة وبمشاركة فعلية من أولياء الأمور، وهو ما يتطلب التركيز على حلول مبتكرة لتوفير التمويل اللازم للمساهمة في تقديم خدمات تقابل احتياجات كافة المستفيدين، ومن ثم ضمان مستوى عال من جودة الأساليب والعمليات ومؤشرات قياس الأداء اللازم للوصول إلى التميز والتنافسية.

نتائج البعد الخامس: تقويم الأداء ورضا المستفيدين برياض الأطفال
جدول (١٦) الإحصاءات الوصفية للبعد الخامس: تقويم الأداء ورضا المستفيدين
(ن=٢٣٢٠)

م	عبارات البعد الخامس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التطبيق	الرتبة
٣٠	تستخدم الروضة أساليب متنوعة لتقييم نتائج تعلم الأطفال وفق رؤيتها ورسالتها.	٢.١٦	٠.٥٧	٤٣.٢%	ضعيف	١
٣١	توجد آلية لمشاركة أولياء الأمور في تقييم مستوى الأداء بالروضة.	١.٩٥	٠.٦١	٣٩.٠%	ضعيف	٦
٣٢	توضع خطط التطوير المؤسسي بناءً علي مؤشرات نتائج تعلم الأطفال.	٢.٠٩	٠.٥٥	٤١.٨%	ضعيف	٣
٣٣	توثق الروضة نواتج أنشطة التطوير وتعلنها لأولياء الأمور والمجتمع.	٢.١٢	٠.٥٩	٤٢.٤%	ضعيف	٢
٣٤	تركز الروضة علي توجيه الموارد والجهود لمعالجة بعض المشكلات المجتمعية.	٢.٠٧	٠.٥٦	٤١.٤%	ضعيف	٤
٣٥	توجد آليات تعتمد علي التطبيقات التكنولوجية لرصد الشكاوي والاقتراحات من أولياء الأمور.	١.٩٨	٠.٥٧	٣٩.٦%	ضعيف	٥
	المتوسط الحسابي العام للبعد الخامس	٢.٠٦	٠.٥٨	٤١.٢%	مستوى ضعيف	

يتبين من الجدول (١٦) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الخامس: "تقويم الأداء ورضا المستفيدين" بلغ (٢.٠٦) وبوزن نسبي (٤١.٢%)، وهي قيم تؤكد على أن بعد تقويم الأداء ورضا المستفيدين يطبق بمستوى ضعيف في مؤسسات رياض الأطفال، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد جاءت جميع العبارات بمستوى ضعيف؛ حيث حازت العبارة رقم (٣٠): "يطابق مبني الروضة المواصفات القياسية لمستوي الأمن والسلامة للجميع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.١٦) وبوزن نسبي (٤٣.٢%)، في حين شغلت العبارة رقم (٣١): "توجد آلية لمشاركة أولياء الأمور في تقييم مستوى الأداء بالروضة" المرتبة السادسة - والأخيرة - بمتوسط حسابي (١.٩٥) وبوزن نسبي (٣٩.٠%).

وتمثل نتائج بعد تقويم الأداء ورضا المستفيدين الضعيفة في كافة العبارات دليلاً على المستوى الحالي لغالبية مؤسسات رياض الأطفال، وتشير دراسة Conger, D., Gibbs, C. R., Uchikoshi, Y., & Winsler, A. (٢٠١٩) أن افتقاد مؤسسات ما قبل المدرسة لأدوات مقننة للتقويم في كافة المجالات هو نقطة ضعف تواجه المؤسسات التي ترغب بالتفرد، حيث تعتبر أدوات التقويم المتنوعة وسيلة لرصد مؤشرات مستوى الأداء الحالي، كما يمكن من خلال نتائجها توفير الخطط والأنشطة والممارسات التطويرية، وهو ما يتطلب تحركاً على كافة المستويات لوضع حلول وبدائل لمواجهة تلك الأزمات وتحقيق التميز المنشود.

كما تتفق نتائج بعد تقويم الأداء ورضا المستفيدين مع نتائج دراسة نجلاء السيد ونهى حسن ورفقة مكرم (٢٠١٨) والتي هدفت لتقويم تطبيق مجالات معايير الجودة في مؤسسات رياض الأطفال، واستخدمت مقياس تقويم أربع مجالات هي التفاعل والأنظمة الإدارية والتكيف مع البيئة والخدمات المساندة، كما رصدت عدة معوقات تواجه تطبيق معايير الجودة في مؤسسات رياض الأطفال، وأوصت بتأهيل المعلمات وباقي العاملين بالروضة على التقويم من خلال برامج تدريبية مكثفة تعتمد على المستحدثات العالمية، بهدف رصد رضا الأطفال وأولياء الأمور وفئات المجتمع المختلفة حول مخرجات البرامج والعمليات والأنشطة التي تقدمها رياض الأطفال.

وعليه يمكن استنتاج وجود علاقة وثيقة بين تقويم الأداء ورضا المستفيدين والوصول لمستوى التميز المنشود، فالتميز يعني رؤية مشتركة وعمليات منظمة يديرها ويساهم في نجاحها قائد وفريق عمل يمثل كافة العناصر البشرية بالروضة وخارجها، وكذا عمليات تقويم ذاتي ومؤسسي مقننة ومبنية على معايير محددة، والمحصلة تكون رضا كافة المستفيدين عن خدمات وأنشطة الروضة، وهذا يتطلب أن يهتم فريق العمل بالروضة بجميع الآراء دون استبعاد أي منها لأي سبب، وتوثيق نقاط القوة ونقاط الضعف ورصد النجاحات والتحديات، لوضع الخطط والأفكار التطويرية والبدائل والحلول المبتكرة لتحقيق التميز برياض الأطفال.

نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على: "ما طبيعة العلاقة بين مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد المنظمة المتعلمة وبين مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي برياض الأطفال؟". وللإجابة عن السؤال الثالث، تم صياغة الفرض التالي: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد المنظمة المتعلمة وبين مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي برياض الأطفال". وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson's Coefficient)، للتعرف على الدلالة الإحصائية للعلاقة الارتباطية، وجاءت النتائج كما يعرضها الجدول التالي:

جدول (١٧) نتائج معامل ارتباط "بيرسون" للعلاقة الارتباطية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي برياض الأطفال (ن = ٢٣٢٠)

التميز المؤسسي		أبعاد المنظمة المتعلمة
معامل الارتباط	قيمة الدلالة	
٠.٦٧٧	٠.٠٠٠	البعد الأول: الرؤية المشتركة
٠.٧٤٣	٠.٠٠٠	البعد الثاني: الإلتقان الشخصي
٠.٧٩٦	٠.٠٠٠	البعد الثالث: النماذج الذهنية
٠.٧٥١	٠.٠٠٠	البعد الرابع: تعلم الفريق
٠.٧٧٦	٠.٠٠٠	البعد الخامس: التفكير المنظومي
٠.٨٢٣	٠.٠٠٠	الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة

يتضح من الجدول (١٧) وجود "علاقة ارتباطية موجبة" ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد المنظمة المتعلمة (كدرجة كلية، وكأبعاد فرعية: الرؤية المشتركة، الإلتقان الشخصي، النماذج الذهنية، تعلم الفريق، التفكير المنظومي) وبين الدرجة الكلية لمستوى تطبيق التميز المؤسسي برياض الأطفال.

وتشير تلك النتائج إلى أن التزام مؤسسات رياض الأطفال بتطبيق الممارسات الخاصة بأبعاد المنظمة المتعلمة سيساهم في تطبيق التميز المؤسسي المنشود من وجهة

نظر المعلمات، ويُفسر ذلك بأن التميز يحتاج لتوفير فرص مستمرة للتعلم، واستخدام هذه المعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة Farid, M., Ziad, S (٢٠١٩) التي تشير إلى أن تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة سيحقق ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، وتشجيع جميع العاملين بالروضة على المشاركة في اتخاذ القرارات المصيرية، والوعي المستمر بالتفاعل مع بيئة الروضة والمجتمع المحلي.

كما تضيف دراسة Franz Harry and Others (٢٠٢١) أن تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة سيؤدي لاستخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات، وتطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل أفضل يرضى عنه المستفيدين من خدمات الروضة، كما يزيد من سرعة نقل المعرفة بين وحدات الروضة وحتى مع غيرها من الروضات المناظرة، كما يعمل تطبيق تلك الأبعاد على الاستثمار في الموارد البشرية على جميع المستويات بأقصى طاقة ممكنة.

كما أكدت نتائج دراسة Maryam, S., and Others (٢٠٢٠) العلاقة الموجبة بين تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وتحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال، حيث تتحول الروضة المتعلمة إلى نموذج تنظيمي بمستويات وعناصر أساسية هي الرؤية والثقافة والاستراتيجية والهيكل التنظيمي، كما تستمد الروضة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل، وتضيف دراسة Bligh M C, Kohles J C, Yan Q (٢٠١٨) أن نظام المعرفة بالروضة المتعلمة يشمل مجموعة من العمليات مثل: توليد المعرفة واكتسابها وتخزينها وتحليل البيانات ونشرها وتطبيقها، وهو ما يتطلب أيضاً حتمية التعامل بفعالية مع التطبيقات التكنولوجية من أجهزة تقنية وأدوات وشبكات وأنظمة وهياكل وعمليات، بحيث تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر.

وعلى ضوء تلك النتائج، فإن التحول من نمط الروضة التقليدي إلى نمط "الروضة المتعلمة Learning Kindergarten" سيمكنها من تنويع مصادر معلوماتها من داخل الروضة وخارجها، وهذا التعلم سيوفر بيئة ثقافية فاعلة ومشجعة على التفكير وبناء الصور الذهنية وتوليد الأفكار الجديدة التي تحقق الميزة التنافسية، كما ستساعد الروضة

على تغيير ممارساتها واتجاهاتها وإعادة التفكير بكل أنشطتها، وتبني مفاهيم إدارية وتكنولوجية جديدة تساعدها على التكيف مع المتغيرات والتحديات التي تواجهها، وخلق رؤية مشتركة وشاملة وجماعية للروضة، وتشجيعها على صنع واتخاذ القرارات التطويرية والمصيرية بطريقة تشاركية، كما يؤدي ذلك لمزيد من التعاون بين جميع العاملين بالروضة بما ينعكس على شعورهم بالمسؤولية نحو تقدم الروضة ونموها وتحقيق الإبداع والتميز المؤسسي.

نتائج السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على: "ما أثر تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال؟". وللإجابة عن السؤال الرابع تمت صياغة الفرض الآتي: "يوجد أثر دال إحصائيًا لتطبيق مدخل المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال". ولاختبار صحة هذا الفرض، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، لتحديد أثر تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (١٨) نتائج اختبار تحليل التباين لمعنوية نموذج تحليل الانحدار

الدالة الاحصائية	قيمة الدالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٠١	٠.٠٠٠	٤٨٢.٥٦٨	٣٨٠٦٠.٠٦٦	١	٣٨٠٦٠.٠٦٦	الانحدار
			٧٨.٨٧٠	٢٣٠	١٨١٤٠.٠٥٤	البواقي
				٢٣١	٥٦٢٠٠.١٢٠	المجموع

يتضح من الجدول (١٧) أن النسبة الفائية بلغت (٤٨٢.٥٦٨)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يدل على وجود علاقة انحدارية بين المتغير المستقل (درجة تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة) والمتغير التابع (مستوى التميز المؤسسي برياض الأطفال)، ويؤكد على صلاحية نموذج تحليل الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع.

جدول (١٩) نتائج تحليل الانحدار الخطى لأثر تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال

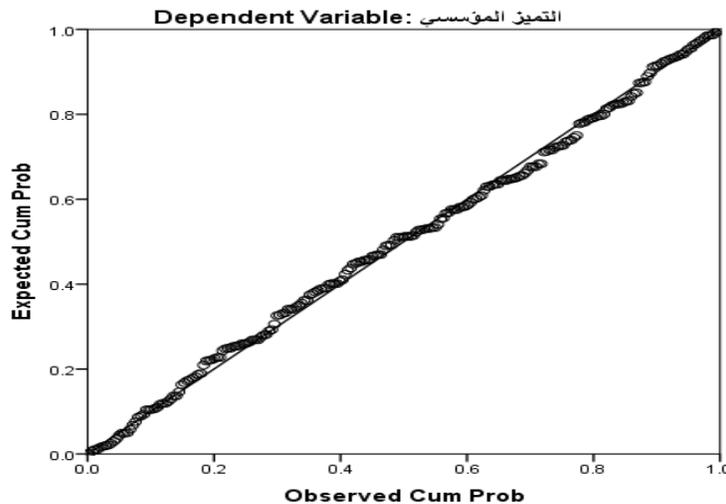
المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل Adj R ²	النسبة المئوية للاسهام %	قيمة "T"	قيمة الدلالة	الدلالة الإحصائية
التميز المؤسسي <td>الثابت</td> <td>١٦.٥٤٧</td> <td>٠.٨٢٣</td> <td>٠.٦٧٦</td> <td>٦٧.٦%</td> <td>٥.٥٦٢</td> <td>٠.٠٠٠</td> <td>٠.٠٠١</td>	الثابت	١٦.٥٤٧	٠.٨٢٣	٠.٦٧٦	٦٧.٦%	٥.٥٦٢	٠.٠٠٠	٠.٠٠١
	المنظمة المتعلمة	٠.٧٩٢				٢١.٩٦٧	٠.٠٠٠	٠.٠٠١

يتبين من الجدول (١٩) أن معامل التحديد المعدل ($Adj R^2$) بلغ (٠.٦٧٦)، وهي قيمة تدل على أن هناك أثر إيجابي لتطبيق مدخل المنظمة المتعلمة على مستوى التميز المؤسسي برياض الأطفال، كما يظهر من الجدول أن درجة تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة تؤثر بنسبة (٦٧.٦%) على مستوى التميز المؤسسي برياض الأطفال. ويمكن التعبير عن العلاقة الانحدارية بين المتغيرين بالمعادلة الآتية:

$$\text{مستوى التميز المؤسسي برياض الأطفال} = ١٦.٥٤٧ + (٠.٧٩٢ \times \text{درجة تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة})$$

كما يحدد الشكل التالي طبيعة العلاقة الانحدارية بين امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد الروضة المتعلمة ومستوى تطبيق التميز المؤسسي برياض الأطفال.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



شكل (٤) يوضح العلاقة الانحدارية بين المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي

واستناداً إلى العرض السابق لنتائج تطبيق أداة الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، يمكن توضيح تلك النتائج باختصار وذلك على النحو التالي:

- المتوسط الحسابي العام للمحور الأول: "أبعاد المنظمة المتعلمة" بلغ (٢.٣١) وبوزن نسبي (٤٦.٢%)، وهي قيم تؤكد على أن مؤسسات رياض الأطفال تمتك أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة ضعيفة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.
 - المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني: "التميز المؤسسي" بلغ (٢.٣٠) وبوزن نسبي (٤٦.٠%)، وهي قيم تؤكد على أن أبعاد التميز المؤسسي تطبق بمستوى ضعيف بمؤسسات رياض الأطفال، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.
 - توجد "علاقة ارتباطية موجبة" ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد المنظمة المتعلمة (كدرجة كلية، وكأبعاد فرعية: الرؤية المشتركة، الإلتقان الشخصي، النماذج الذهنية، تعلم الفريق، التفكير المنظومي) وبين الدرجة الكلية لمستوى تطبيق التميز المؤسسي برياض الأطفال.
 - قيمة اختبار تحليل التباين F بلغت (٤٨٢.٥٦٨)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يدل على وجود علاقة انحدارية بين المتغير المستقل (درجة تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة) والمتغير التابع (مستوى التميز المؤسسي برياض الأطفال)، ويؤكد على صلاحية نموذج تحليل الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع.
- وتأسيساً على تلك النتائج وكذا نتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة التي تم عرضها خلال الإطار النظري وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، فإن البحث الحالي يقدم تصوراً مقترحاً كمحاولة لتحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال في مصر في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة.

التصور المقترح

ينص السؤال الخامس للبحث الحالي على: "ما التصور المقترح لتحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال في مصر في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة؟". وعليه سيتم خلال الصفحات التالية الإجابة عن السؤال الخامس للبحث من خلال توضيح أهداف التصور المقترح، فلسفة التصور المقترح، مرتكزات التصور المقترح، المبادئ التي بُني عليها التصور المقترح، آليات تطبيق التصور المقترح، متطلبات تحقيق التصور المقترح، عوامل نجاح التحول نحو الروضة المتعلمة لتحقيق التميز المؤسسي، مراحل تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال، بعض التحديات التي تواجه تنفيذ التصور المقترح، سبل التغلب على تلك التحديات. كما تجدر الإشارة أنه تم الاستعانة بنتائج بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية في بناء التصور. ويمكن عرض ملامح التصور المقترح على النحو التالي:

أولاً: أهداف التصور المقترح:

استهدف التصور المقترح المساهمة في تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال الرسمية في مصر في ضوء أبعاد مدخل المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال:

١. وضع آليات تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال.
٢. رصد متطلبات تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال.
٣. تحديد عوامل نجاح التحول نحو الروضة المتعلمة لتحقيق التميز المؤسسي.
٤. وضع مراحل تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال.
٥. رصد بعض التحديات التي قد تواجه تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال.
٦. اقتراح سبل مواجهة التحديات التي قد تواجه تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال.

ثانياً: فلسفة التصور المقترح:

تحددت الفلسفة التي قام عليها بناء التصور المقترح مما يلي:

١. أن التميز المؤسسي برياض الأطفال سيساهم في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة المصرية والغايات والتوجهات لرؤية مصر ٢٠٣٠ خاصة إتاحة التعليم

والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز، وفي إطار نظام مؤسسي، كفاء وعادل، ومستدام، ومرن.

٢. أن تطبيق أبعاد مدخل المنظمة المتعلمة بمؤسسات رياض الأطفال يوفر المناخ التنظيمي داخل الروضة ويحقق قدراً كبيراً من الاستقرار والأمن والطمأنينة والعدل والمساواة بين عناصر الموارد البشرية، بما يشجع على اتخاذ القرارات وقبول المخاطرة والتحسين والتغيير المستمرين، وإتاحة الفرصة للمبدعين وتهيئة الظروف المناسبة للعمل الجماعي والإبداع لتحقيق التميز المنشود.

٣. أن تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال أصبح ضرورة ملحة باعتبارها أول مؤسسة تربوية تعليمية تتلقى الطفل وتتعهد ببناء شخصيته على المستوى الأمثل، في ضوء ثقافة المجتمع المصري ورؤية القيادة السياسية لترقية موقع التعليم في مصر مستقبلاً.

٤. ندرة الدراسات التي تناولت تطوير تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، على الرغم من التوجهات الرسمية المتسارعة نحو تطوير المؤسسات التعليمية بمصر، بحيث تكون مؤهلة للمنافسة المحلية والدولية لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة.

٥. وجود العديد من الخبرات والتجارب الدولية الناجحة في مجال تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة، والتي يمكن الاستفادة منها في إحداث التميز المؤسسي برياض الأطفال في مصر، ومن ثم تصبح مسايرة لأحدث التوجهات العالمية في ظل تحديات الثورة الصناعية الرابعة.

٦. تنامي التحديات التي تواجه تطوير مؤسسات رياض الأطفال في مصر، وهو ما يتطلب وضع الخطط والبدائل لتطوير الوضع الحالي باستخدام مدخل حديث مثل المنظمة المتعلمة، بحيث تكون الروضات قادرة على الوفاء بمتطلبات العصر الرقمي.

ثالثاً: مرتكزات التصور المقترح:

استند التصور المقترح إلى مجموعة من المرتكزات، والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

١. الانسجام والتناغم في التخطيط والتنظيم لتحقيق التميز من خلال اتفاق السلوك والأفكار واتجاهات جميع العاملين بالروضة المتعلمة على جميع المستويات الإدارية.

٢. التمكين من خلال منح العاملين بالروضة المتعلمة درجة أكبر من الاستقلالية والتشاركية في اتخاذ القرارات المصيرية التطويرية، عن طريق تفويض السلطات وتبني مفهوم العمل الفريقي.
٣. الاستثمار في تطوير المهارات والقدرات الأساسية لجميع عناصر الموارد البشرية بالروضة المتعلمة والتأكيد على مساهمة كل فرد في مساعي وخطط تحقيق التميز المؤسسي.
٤. التعلم واكتساب المعرفة بحيث تقوم الروضة المتعلمة بتحديد أهدافها الاستراتيجية، وهذا يقود إلى تحديد نوع المعرفة التي تريدها الروضة المتعلمة، ومن ثم تحدد الأنشطة والممارسات اللازمة للحصول على المعرفة.
٥. إدارة الضغوط والأزمات وتطوير قدرات ومهارات جميع العاملين بالروضة المتعلمة التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد.
٦. التقويم المستمر لكل أنشطة وممارسات الروضة المتعلمة والاستفادة من التغذية الراجعة للتخلص من الأخطاء على المدى القصير، وتحويل التراكم المعرفي إلى وسائل وطرق تستطيع الروضة من خلالها وضع معايير النجاح والتميز على المدى الطويل.
- رابعاً: مبادئ التصور المقترح:**

- استند التصور المقترح إلى مجموعة من المبادئ التي بُني عليها، ومنها:
١. **التعلم الجماعي:** لأن الروضة المتعلمة لا تستطيع تحقيق التميز المنشود بدون رصيد فكري ومعرفي لجميع العاملين.
 ٢. **الاحتواء الإنساني:** بما يعني كسب ولاء جميع الأفراد بالروضة المتعلمة وإيجاد أهداف مشتركة بينهم، بحيث يتحقق عدم تعارض بين أهدافهم الشخصية وأهداف الروضة.
 ٣. **تحقيق نتائج متوازنة:** حيث تركز الروضة المتعلمة على النتائج وتعمل على تلبية احتياجاتها وتحقيق تقدمها نحو التميز المؤسسي من خلال مجموعة متوازنة من النتائج على المدى القصير والطويل.

٤. **استخلاص الدروس:** من التجارب السابقة ورصد نقاط القوة والضعف، ومن ثم تعزيز العوامل الإيجابية لمضاعفة نقاط القوة، والقضاء أو التقليل من نقاط الضعف وأسبابها السلبية.

٥. **بيئة محفزة:** تشجع جميع العاملين بالروضة على اقتراح آراءهم وأفكارهم الجديدة وبذل أقصى مجهود لتحقيق التميز المؤسسي المنشود.

٦. **المسح البيئي:** من خلال جمع المعلومات داخلياً وخارجياً، ومعرفة الفرص والتحديات التي قد تواجه الروضة لوضع خطط مواجهتها بطرق علمية وبصورة جماعية.

٧. **رعاية الإبداع والابتكار:** من خلال استثمار قدرات وخبرات العاملين بالروضة والمتطوعين من المجتمع المحلي، واستخدام نتائج المعرفة والعلم والمستحدثات التقنية في الارتقاء بكافة أنشطة وممارسات وعمليات الروضة المتعلمة.

خامساً: آليات تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال:

يتحقق التصور المقترح من خلال توافر مجموعة من الآليات القابلة للتنفيذ لتحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال وفقاً لأفضل الممارسات بمدخل المنظمة المتعلمة، وذلك على النحو التالي:

١. إعادة هيكلة المهام والتكاليف الوظيفية خاصة التي ترتبط بمعلمات رياض الأطفال وغيرهم من العاملين بالروضة، لتقليل العبء وإتاحة الوقت الكاف أمام مشاركتهم الفعالة في أنشطة وعمليات التحول نحو التميز المؤسسي.

٢. وضع السياسات والخطط الاستراتيجية التي تحقق التميز بمؤسسات رياض الأطفال بمشاركة جميع المعنيين من العاملين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، مع توفير بدائل استراتيجية لحالات الطوارئ لضمان نجاح التحول نحو التميز المؤسسي برياض الأطفال.

٣. تصميم بيئة عمل ثرية بأحدث الأجهزة التكنولوجية التي توفر المعلومات والمعارف، بما يعزز قدرة العاملين بالروضة على الاستقصاء الجماعي في بيئة الروضة المتعلمة.

٤. تطبيق نظم ديمقراطية حقيقية تساهم في مشاركة جميع العاملين بالروضة المتعلمة وكذا أولياء أمور الأطفال وأعضاء ومنظمات المجتمع المحلي في أنشطة تطوير مؤسسات رياض الأطفال.
 ٥. ربط جميع العاملين بالروضة المتعلمة بقاعدة معلومات ومعارف مهنية وتربوية لزيادة فرص الاستفادة من المبادرات والخبرات الناجحة على المستويين المحلي والدولي.
 ٦. وضع برامج التنمية المهنية القائمة على الاحتياجات الفعلية لكافة عناصر رياض الأطفال، بما يزيد من قدراتهم على استنصاء وتطبيق أفضل الممارسات التربوية، فضلاً عن المشاركة في مبادرات التطوير المؤسسي برياض الأطفال.
 ٧. وضع الضوابط التي توفر بناء مجتمعات التعلم المهنية Professional Learning Communities (PLCs) داخل مؤسسات رياض الأطفال، بما يساهم في تطوير مستوى كفايات كافة العاملين بالروضة.
 ٨. بناء نظام متكامل لتقويم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل وكافة الوحدات والجهات المشاركة في تحقيق التميز المؤسسي، بغرض تقييم الإنجازات مقارنة بالأهداف الاستراتيجية ومعايير الأداء المنشود.
- سادساً: متطلبات تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال:**
- يتحقق التميز المؤسسي برياض الأطفال من خلال توافر مجموعة من المتطلبات التي تستند إلى أبعاد مدخل المنظمة المتعلمة، وذلك على النحو التالي:
١. رؤية مستقبلية للروضة تتضمن تصورات القيادة والعاملين بها وأولياء الأمور والمجتمع المحلي لموقع الروضة التنافسي مستقبلاً.
 ٢. رسالة واقعية مرتبطة بالرؤية المنشودة تعبر عن النتائج الكبرى المرجوة التي تسعى الروضة المتعلمة إلى تحقيقها.
 ٣. أهداف استراتيجية منبثقة من رؤية ورسالة الروضة المتعلمة يعمل الجميع على تحقيقها بحيث تصبح الأساس في تخطيط عملية التحول نحو التميز المؤسسي وتحديد الموارد المتاحة والمدخلات المختلفة اللازمة لنجاح تحقيق تلك الأهداف.

٤. منظومة متكاملة من السياسات المستحدثة التي تحكم عمل الروضة وتنظمه، وتكون دليلاً إرشادياً للجميع للوفاء بمسئوليتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
 ٥. قيادة فعالة ومتميزة تتولى إدارة وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات تنفيذ ونجاح خطط التطوير المؤسسي، بما يؤكد فرص الروضة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي.
 ٦. هيكل تنظيمي أفقي يتسم بالمرونة ليتناسب مع متطلبات الأداء يكون قابل للتعديل والتطوير والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على الروضة.
 ٧. نظام متطور لتأكيد التميز المؤسسي يحدد آليات تحليل وإدارة العمليات وأسس ومواصفات وشروط ومعدلات تحقيق التميز، وآليات المتابعة والتقييم وضبط وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث.
 ٨. نظام متكامل للمعلومات يضم أحدث الآليات لرصد المعارف والمعلومات المطلوبة، ويحدد مصادرها ووسائل جمعها وقواعد توظيفها لدعم اتخاذ القرار المبني على المعلومات.
 ٩. نظام حديث ومتطور لإدارة الموارد البشرية يكون دليلاً إرشادياً لبيان القواعد والآليات اللازمة لتخطيط عناصر الموارد البشرية بالروضة، واستقطاب أفضل العناصر وتنميتها وتوجيه مهاراتها نحو تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الروضة المتعلمة.
 ١٠. نظام متطور لإدارة وتقييم الأداء يتضمن قواعد العمليات والأنشطة التي تنفذها الروضة المتعلمة، وتحديد آلياتها والوظائف المطلوبة لتنفيذ أنشطة التطوير المؤسسي، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلات ومستويات الإنجاز للنتائج المرجوة.
- سابعاً: عوامل نجاح التحول نحو الروضة المتعلمة لتحقيق التميز المؤسسي:**
- تتعدد العوامل التي قد تساهم في نجاح التحول نحو الروضة المتعلمة لتحقيق التميز المؤسسي، وتتضمن توافر:
١. قيادات قادرة على التحول الاستراتيجي نحو الروضة المتعلمة وإحداث التميز المنشود.
 ٢. فريق عمل من العاملين ذوي القدرات الإبداعية يسرون أنشطة التميز المؤسسي بنجاح.
 ٣. حوافز مادية ومعنوية قادرة على تحفيز دافعية جميع المعنيين بالتميز المؤسسي برياض الأطفال.
 ٤. ثقافة تنظيمية داعمة لتحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال.

٥. خبرات خارجية تساهم في التطبيق العملي لأبعاد المنظمة المتعلمة.
٦. قاعدة بيانات محدثة تستند لأحدث نظم الاتصال والتواصل لتبادل المعلومات والخبرات.
٧. استغلال كافة الفرص المتاحة في بيئة الروضة المحلية وتوظيفها لتحقيق رؤية ورسالة الروضة المتعلمة.
٨. التمرکز حول الطفل وأولياء الأمور باعتبارهم أصحاب المصلحة من التميز المؤسسي برياض الأطفال.
٩. التوافق والمواءمة مع التغيرات التي تنشأ باستمرار مع تقبل المقترحات والتوصيات من الجميع.
١٠. رصد الإنجازات المحققة والمحافظة على المكاسب مهما كانت، ونشرها للجميع والاحتفاء بها.

ثامناً: مراحل تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال:

- تتضمن رحلة التحول نحو التميز المؤسسي برياض الأطفال عدة مراحل تمثل خريطة طريق في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة. ويمكن توضيحها على النحو التالي:
١. المرحلة الأولية للتميز:
 - تضع الروضة رؤيتها ورسالتها المبنيين على وضوح استراتيجية تحقيق التميز.
 - بناء خطة استراتيجية في ضوء رؤية الروضة ورسالتها تتضمن الأهداف المراد تحقيقها.
 - تحديد طرق وإجراءات العمل التشغيلية لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية بطريقة تتضمن التكامل والوضوح والتشاركية.
 - البناء على أفضل الممارسات من خلال استخدام التقنيات المناسبة والخبرات المحلية والدولية للاستفادة منها باعتبارها إطاراً مرجعياً للتميز.
 - تطوير مستوى الأداء من خلال استخدام نماذج التميز المؤسسي التي توفر فرصاً حقيقية لمزيد من التعلم التنظيمي.
 ٢. مرحلة تطبيق نموذج التميز:
 - نشر مفاهيم التميز المؤسسي من خلال استعراض كافة المفاهيم المرتبطة ومناقشة فريق العمل والمهتمين بالتحول نحو الروضة المتعلمة.

- فهم نموذج التميز من خلال عرضه على فرق العمل وتحليله وفهم محتواه ومضمونه وآليات تطبيقه.
 - نشر رسالة التميز ويتضمن ذلك نشر التزام الروضة المتعلمة بممارسة التطوير المستمر وكذا نشر مفاهيم التميز المستقر عليها لتكون إطاراً مفاهيمياً داخلياً وخارجياً.
 - استخدام أدوات التقويم المستمر لقياس مستوى التطور المنشود داخل الروضة المتعلمة باستخدام معايير نموذج التميز ورصد الفجوات وعلاجها أولاً بأول.
 - وضع خطط التحسين المستمر لتحديد أولويات التطوير من خلال البيانات الواردة من عملية التقويم المعتمد على نموذج التميز وكذا المعلومات التي تحدد احتياجات الأطفال وأولياء الأمور.
 - تنفيذ خطة التحسين ويتطلب ذلك أن تكون أهداف الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية واضحة، مع تدريب جميع المشاركين على استخدام الأدوات اللازمة للتطوير المؤسسي.
 - مراقبة خطة التحسين وتوفير الدعم اللازم لتجاوز التحديات والصعوبات التي تواجه نجاح الخطة، ورصد المكاسب ومدى تحقق الأهداف.
٣. مرحلة استدامة التميز المؤسسي:
- الاستمرار في تطبيق نموذج التميز المؤسسي مهما كانت العقبات والتحديات.
 - قيادة وإدارة عملية التغيير المؤسسي من خلال البيانات المتوافرة من مراجعة وتقويم أنشطة التميز المؤسسي.
 - الفهم المشترك في كل مرحلة للمدخلات والأولويات المتفق عليها لتحقيق أفضل مخرجات للتميز المؤسسي.
 - توضيح الفرص العديدة للتطوير بهدف تجهيز الموارد المادية والبشرية لاستدامة فكر التميز المؤسسي لدى الجميع.
 - إدخال تقنيات جديدة للتطوير أولاً بأول من خلال أدوات الرصد والتقويم والمعلومات الناتجة عنها.

تاسعاً: بعض التحديات التي تواجه تطبيق التصور المقترح:

- تعدد التحديات التي قد تعوق تطبيق التصور المقترح، والتي يجب وضعها في الاعتبار والتحسب لها، ووضع مجموعة من الأفكار والبدايل غير التقليدية لمواجهتها، بهدف ضمان نجاح التحول نحو التميز المؤسسي برياض الأطفال، وتحدد بعض تلك التحديات فيما يلي:
١. ضعف الرؤية الاستراتيجية التي تدعم ثقافة التميز المؤسسي والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى.
 ٢. الهياكل التنظيمية التقليدية واتباع التسلسل الوظيفي مما يهدر الكثير من الوقت ويحول دون التدفق السريع للمعلومات بانسيابية.
 ٣. كثرة الأعباء الوظيفية خاصة الإدارية منها الملقاة على القيادات وأفراد فريق العمل برياض الأطفال مما يصعب المشاركة في التطوير المؤسسي.
 ٤. اعتماد الأنماط والمعايير التقليدية في التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتشعبة.
 ٥. ضعف البنية التحتية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال كالتقنيات ووسائل الاتصال ووسائل التدريب ... وغيرها.
 ٦. توزيع المسؤوليات وتشتتها بين المستويات الإدارية والأفراد بما يضعف المساءلة ويصعب تقييمها ومتابعتها.
 ٧. ضعف نظم الاتصال والتواصل بين جميع العاملين بمؤسسات رياض الأطفال لتشعب الهيكل والفكر التنظيمي، وحتى مع المهتمين بدعم الروضة لتحقيق التميز المؤسسي.
 ٨. انتشار ثقافة المقاومة حيث يسعى بعض العاملين إلى مقاومة أي محاولة لإحداث التغيير أو التطوير بمؤسسات رياض الأطفال.
 ٩. قلة توافر الأفراد المؤهلين والموهوبين القادرين على الوفاء بمهامهم ومسئولياتهم خاصة المرتبطة منها بالتميز المؤسسي الذي يحتاج لفكر وثقافة وقدرات خاصة.
 ١٠. قلة الحوافز المعنوية والمادية التشجيعية التي تتناسب مع الجهود الكبيرة التي يبذلها فريق العمل بالروضة والتي تضيف أعباء إلى أعباءهم.

عاشراً: سبل مواجهة التحديات التي تواجه تطبيق التصور المقترح:

- يمكن مواجهة تلك التحديات لضمان نجاح تطبيق التصور المقترح من خلال مجموعة المقترحات التالية:
١. تبني الوزارة لخطة استراتيجية تدعم تحول رياض الأطفال إلى روضات متعلمة تمارس ثقافة التميز المؤسسي، وتحول بيئة التعلم إلى بيئة جاذبة ومشجعة.
 ٢. إدخال إصلاحات تنظيمية وتشريعية وإدارية بما يشعر قيادة الروضة وفريق العمل برغبة مؤسسات الدولة خاصة وزارة التربية والتعليم في عملية التحول إلى نموذج الروضة المتعلمة.
 ٣. نشر ثقافة التميز المؤسسي بين جميع العاملين بمؤسسات رياض الأطفال على كافة المستويات الإدارية، وبمشاركة المهتمين من أولياء الأمور.
 ٤. فتح قنوات تواصل مع المجتمع المحلي لدعم خطط ومقترحات التطوير المؤسسي بما يحقق الرضا من المستفيدين من خدمات الروضة، ورضا العاملين بها.
 ٥. تقديم خبرات محلية ودولية لرفع الوعي بطبيعة التميز المؤسسي باعتباره عملاً معقداً يحتاج لمزيد من الوقت والجهد اللائقي يمكن توفيرهما من خلال التعلم من النماذج المحلية والدولية.
 ٦. بناء فرق التعلم بالروضات المتعلمة بما يؤكد على تأصيل فن الحوار بين أفراد الروضة وبعضهم البعض وكذا مع المجتمع المحلي، وتطوير مهارات الاتصال والتواصل واستقبال المعرفة والمعلومات وتحليلها للاستفادة منها.
 ٧. وضع الخطط التي تبرز السياسات والإجراءات التي يمكن أن يعتمد عليها فريق الروضة المتعلمة لمواجهة الأزمات والتهديدات المحتملة التي قد تحول دون تحقيق التميز المؤسسي.
 ٨. وضع لائحة تتضمن ضوابط للتحفيز المعنوي والمكافأة المالية والإدارية للمتميزين وفرق العمل المشاركة في تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال بما يقلل من ثقافة مقاومة التغيير.

٩. وضع خطة ممولة مالياً ومدعومة إدارياً على كافة المستويات الوظيفية للتحويل التدريجي لكافة مؤسسات رياض الأطفال في مصر إلى روضات متعلمة تمارس التميز وتحقق التنافسية.

١٠. تطوير قدرات كافة العاملين برياض الأطفال للتحويل نحو نمط تقديم الخدمات بصورة إبداعية بعيداً عن الأساليب التقليدية، من خلال برامج تنمية مهنية متنوعة وقائمة على الاحتياجات الفعلية لتنمية مهاراتهم الفكرية وإثارة دافعيتهم للتنافس الإيجابي.

توصيات البحث:

- وضع خطة استراتيجية قومية واضحة المعالم وبمشاركة كافة الجهات والفئات المعنية لتبني التحويل نحو نموذج الروضة المتعلمة.
- تأهيل فريق متخصص يتم إعداده وتدريبه بشكل احترافي بحيث يكون "حاضنة للتميز" برياض الأطفال، يتولى دعم الروضات للتحويل إلى نموذج الروضة المتعلمة.
- إجراء دراسات متخصصة من قبل خبراء حول التحديات التي تواجه عملية التحويل إلى الروضة المتعلمة، وذلك لوضع الحلول والبدائل الاستراتيجية التي تيسر ذلك.
- تحديد مصادر تمويل ثابتة مع لائحة مالية مقننة لتحفيز كافة مؤسسات رياض الأطفال للتحويل إلى نموذج الروضة المتعلمة دون روتين أو تعقيدات إدارية تهدد نجاح تحقيق التميز برياض الأطفال.
- إعادة هيكلة المهام والتكليفات الوظيفية وبخاصة لمعلمات رياض الأطفال، ليتاح لهم الوقت الكاف للمشاركة في أنشطة التطوير وتحقيق التميز المؤسسي.
- الارتقاء ببرامج التنمية المهنية الحالية وتدريب كافة عناصر الموارد البشرية برياض الأطفال على التحويل نحو الروضة المتعلمة، مما يزيد من على استقصاء واكتشاف الممارسات التربوية التي تحقق التفرد والتميز.
- بناء قاعدة معلومات متطورة تتيحها الوزارة لكافة الروضات لاستخدامها في توليد الأفكار المبتكرة وتقديم الحلول والبدائل للمشكلات العديدة التي قد تواجه تحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال.



-
- مراجعة وتنقيح القرارات الوزارية الحالية لمنح القدر الكاف من الصلاحيات والتفويض للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال على كافة المستويات الإدارية لإنجاز المهام والأنشطة والعمليات المرتبطة بالتحول نحو الروضة المتعلمة لتحقيق التميز المؤسسي.
 - توفير حزمة من الندوات والورش المتخصصة لكافة الفئات المعنية داخل وخارج الروضات، لرفع الوعي بقضية التحول نحو الروضة المتعلمة.

مراجع البحث

أولاً: مراجع عربية:

- إبراهيم الزهراني وعلي نصار. (٢٠١٨). واقع متطلبات بناء المنظمة المتعلمة بجامعة القصية: كلية التربية نموذجاً. *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية*، كلية التربية، جامعة طيبة، السنة (١٣)، العدد (١)، ص ٨٧-١٠٦.
- أسماء خنفر. (٢٠٢١). المدرسة كمنظمة متعلمة من وجهة نظر المعلمات في المملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، المجلد (٢٢)، العدد الأول، ص ٩٣-١٠٠.
- أسماء محمد نايل. (٢٠٢٣). نماذج التميز المؤسسي وإمكانية الإفادة منها في المؤسسة التعليمية بمصر. *مجلة كلية التربية*، كلية التربية، جامعة بنها، العدد (١٣٦)، الجزء الثالث، ص ٥٠١-٥٣٠.
- إيمان زهران. (٢٠٢١). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي. *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٩٤)، الجزء الثاني، ص ١١٠٣-١٢٠٩.
- أيمن ميرغني. (٢٠٢٢). دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، كلية العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية، السودان، العدد الرابع، الجزء الأول، ص ٥١٢-٥٣٢.
- بن أحمد لخضر. (٢٠١٩). مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبنى استراتيجيات التغيير التنظيمي. *مجلة المنتدى للدراسات والبحوث الاقتصادية*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر، العدد (٢)، المجلد الثالث، ص ١٥٩-١٧٩.
- حسن هادي. (٢٠٢٤). دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محاليل عسير. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، كلية التربية، جامعة دمنهور، المجلد (١٦)، العدد الأول، ص ٥٦١-٥٩٦.
- حنان صلاح الدين. (٢٠٢٣). دور القيادات التعليمية في تفعيل أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمي المنظومة الجديدة 2.0 (دراسة ميدانية بمحافظة أسيوط). *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (١١٨)، الجزء الأول، فبراير ٢٠٢٣، ص ١-٨٢.
- خديجة عطية. (٢٠١٨). تطبيق إدارة المعرفة كاستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر، العدد السابع، ص ٣٥١-٣٦٦.
- راندا أيمن شبكة. (٢٠٢٣). آليات تفعيل القيادة الإلكترونية لتحقيق التميز المؤسسي ببعض الروضات الحكومية بمحافظة دمياط. *مجلة كلية التربية*، جامعة بورسعيد، العدد (٤٣)، يوليو ٢٠٢٣، ص ٦٣-١١٨.

- سامية محمد جاويش. (٢٠٢٢). الحوكمة الرشيدة مدخلاً للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال "رؤية مقترحة". *المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة*، جامعة المنصورة، العدد (٨)، الجزء الثالث، يناير ٢٠٢٢، ص ٢٠٣-٢٥٢.
- عبدالوهاب طعمة. (٢٠٢٢). تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، كلية التجارة، جامعة السادات، العدد (٣)، المجلد (١٣)، ص ١١٧٨-١٢٠٨.
- عبده الرفاعي. (٢٠٢١). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات. *المجلة العربية للنشر العلمي*، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، العدد (٣٦)، الإصدار الرابع، ص ١١٠-٢٧٨.
- عبير النويري. (٢٠١٦). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عصام حجازي. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة. *مجلة كلية التربية*، جامعة طنطا، المجلد (٧٣)، العدد الأول، يناير ٢٠١٩، ص ٣٢٣-٢٧٧.
- علي السلمي. (٢٠١٧). *الإدارة في عصر العولمة والمعرفة*. المجموعة الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- فاطمة الزهراني وهند الشريف. (٢٠١٧). معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك. *مجلة البحث العلمي في التربية*، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (١٨)، الجزء الثاني، ص ١-٢٢.
- فداء العيفان. (٢٠٢٤). درجة ممارسة المعلمات في مدارس الدمج الابتدائية الملحق بها فصول لذوي التحديات السمعية بالرياض لمجالات المنظمة المتعلمة. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، كلية التربية، جامعة دنهور، المجلد (١٦)، العدد الأول، ص ٣٢٥-٣٦٨.
- كروز العجمي. (٢٠١٧). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. *مجلة البحث العلمي في التربية*، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، العدد (١٨)، ص ٣٣٧-٣٧٤.
- لبنى عبدالعزيز. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، العدد (٥٦)، المجلد الثاني، ص ١٢٠-١٤٩.
- مروة محمد التهامي. (٢٠٢٠). تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الإسكندرية. *مجلة كلية التربية وثقافة الطفل*، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا، العدد (١٥)، يناير ٢٠٢٠، ص ٢-١٠٢.

- مريم شباح. (٢٠١٧). فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، العدد (١٠٩)، المجلد (٢٨)، الجزء الأول، يناير ٢٠١٧، ص ١٣٧-١٥٧.
- مطلق الروقي. (٢٠٢٢). تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء قي ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة التميز. *مجلة العلوم التربوية، المجلد (٨)، العدد (١)*، ص ٥٦-٩٣.
- منى عوض محمد. (٢٠١٧). تمويل التعليم في مرحلة رياض الأطفال: المشكلات والبدائل المقترحة. *مجلة الطفولة والتربية، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة الإسكندرية، العدد (٣٢)، المجلد (٩)*، أكتوبر ٢٠١٧، ص ١٦٧-٢٢٥.
- مها صالح. (٢٠٢٤). تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية التربية، جامعة الملك سعود*، العدد (٩٩)، يناير ٢٠٢٤، ص ١٤٢-١٦٧.
- ميرفت شعبان. (٢٠٢٤). استراتيجية مقترحة لتطوير المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة. *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، العدد (١٣٧)*، الجزء الأول، ص ٦٠٩-٦٣٨.
- نادية حسن وشيرين عيد ووفاء عبدالفتاح. (٢٠٢٤). استراتيجية مقترحة لتطوير المعاهد الثانوية الأزهرية بمصر في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد (١٣٧)*، الجزء الأول، ص ٦١٠-٦٣٨.
- نجلاء السيد ونهى حسن ورفقة مكرم. (٢٠١٨). دراسة تقييمية للجودة في مؤسسات رياض الأطفال وعلاقتها بكل من المؤهل الأكاديمي والخبرة لدى المديرات والمعلمات "المنطقة الشرقية نموذجاً". *مجلة الطفولة، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة القاهرة، العدد (٢٩)*، الجزء الأول، مايو ٢٠١٨، ص ٥٤٢-٥٨٦.
- نجوى سليم. (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة ٦ أكتوبر. *مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد (٦)*، المجلد الثاني، ص ٢٠٥-٢٣٧.
- نهلة نوفل. (٢٠٢٠). تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة عند سينج برياض الأطفال في مصر. *مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، العدد (١)*، المجلد (٩٣)، الجزء الأول، إبريل ٢٠٢٠، ص ١٤٧-١٨٥.
- نورة عبداللطيف. (٢٠٢١). الإبداع الإداري مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي بالتعليم قبل الجامعي بمصر. *مجلة تطوير الأداء الجامعي، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، العدد (١٤)*، الجزء الأول، ص ٤٥-٥٨.
- نوري عبدالأمير. (٢٠١٨). دور الاقتصاد المعرفي في المنظمة المتعلمة. *مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، العراق، العدد (٢٧)*، ص ٣٥-٥١.

- هدى السيد. (٢٠١٨). واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد (٧٠)، العدد الثاني، ص ٢٢٧-٢٦٣.
- هناء حجازي. (٢٠١٨). المنظمة المتعلمة مدخل لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٢٩)، العدد (١١٦)، أكتوبر ٢٠١٨، ص ١١٣-٢٢٧.
- هناء عبدالمنعم عطيه. (٢٠١٩). الأنماط القيادية للمشرفات بالجهاز الإداري برياض الأطفال وانعكاساته على تفعيل وتطوير أداء معلمات الروضة (دراسة وصفية). مجلة كلية الطفولة والتربية، جامعة الإسكندرية، العدد (٤٠)، المجلد (٤)، أكتوبر ٢٠١٩، ص ١٧-٧٦.
- يونس إبراهيم. (٢٠٢٠). أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على الإبداع التنظيمي: بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد (٤٤)، العدد الرابع، ص ٢١٦-٢٤١.

ثانياً: مراجع أجنبية

- Abdul Latif, M., Munastiwi, E., & Humaida, R. (2021). Marketing of Early Childhood Education Institution: Covid-19 Pandemic vs. Normal. *Child Education Journal*, 3(3), P. 137-149.
- Amelia, S., Salamah, H., & Sofyan, M. (2019). Effect of Marketing Strategy and Service Quality Against the Decisions of Parents. *Lomita International Journal of Management*, 1(1), P. 31-37.
- Annette Rasmussen & Bob Lingard. (2018). Excellence in Education Policies: Catering to the Needs of Gifted and Talented or Those of Self-interest. *European Educational Research Journal*, 17(2), P. 1-21.
- Antunes, H. & Pinheiro, P. (2020). Linking Knowledge Management, Organizational Learning and Memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), P. 140- 149.
- Banker, D. and Bhal, K. (2020). Creativity World Class Universities: Roles and Responsibilities for Academic Leaders in India. *Educational Management Administration and leadership*, 48(3), P. 570-590.
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *Sage Open*, 8(3), P. 10-17.
- Belinski, R. & Others. (2020). Organizational Learning and Industry 4.0: Findings from a Systematic Literature Review and Research Agenda. *Benchmarking: An International Journal*, 27(8), P. 2435-2457.
- Bligh M C, Kohles J C, Yan Q. (2018). Leading and Learning to Change: the Role of Leadership Style and Mindset in Error Learning and Organizational Change. *Journal of Change Management*, 18(2), P. 116 -141.
- Buckley, A. (2018). Japan "A Story of Sustained Excellence": Strong Performers and Successful Reformers in Education: Lessons from PISA for the United States. *Standard International Conventions (OECD)*, P. 137-157.



-
- Buckley, A. (2018). The Ideology of Student Engagement Research. *Teaching in Higher Education*, 23(6), P. 718–732.
 - Caroline, Diaz. (2022). Perspectives in Leadership and Program Management of Preschool Directors. *Doctoral dissertation*, Georgia State University.
 - Cepi, Safruddin. (2022). Institutional Strategies to Make Excellent School: Advances in School Science. *Education and Human Research*, 66(1), P. 278-283.
 - Conger, D., Gibbs, C. R., Uchikoshi, Y., & Winsler, A. (2019). New Benefits of Public School Pre-Kindergarten Programs: Early School Stability, Grade Promotion, and Exit from ELL Services. *Early Childhood Research Quarterly*, 48(2), P. 26–35.
 - Cunha, M. P. E., & Clegg, S. (2019). Improvisation in the Learning Organization: A Defense of the Infra-ordinary. *The Learning Organization*, 26(3), P. 238-251.
 - Danso, S., & Others. (2022). Understanding the Socioeconomic Implications of Pre-service Teachers School-based Experiences through Students' Reflective Practices. *African Journal of Development Studies*, 14(1), P. 245-256.
 - Effrosyni, Taraza & Others. (2024). Evaluation of Quality and Equality in Education Using the European Foundation for Quality Management Excellence Model: A Literature Review. *Sustainability Journal*, January, 16/3, P. 1-28.
 - Egriboyun, D. (2019). The Transactional Leadership Behaviors, Learning Organization Dimensions and Job Motivation in the Schools. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(3), P. 223=231.
 - Ellinger, A. D. (2021). Providing Strategic Leadership for Learning: Optimizing Managerial Coaching to Build Learning Organizations. *The Learning Organization*, 28(4), P. 337-351.
 - Farid, M., Ziad, S. (2019). The Learning Organization Dimensions and Their Impact on Organizational Performance: Orange Jordan as a Case Study. *Arab Economic and Business Journal*, 8(2), P. 38–52.
 - Farzaneh, M., & Others. (2021). Contributory Role of Dynamic Capabilities in the Relationship between Organizational Learning and Innovation Performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), P. 655-676.
 - Franz Harry and Others. (2021). Knowledge Management and Teamwork in Organizational Learning in Educational Institutions of Network No. 02, Lima. *Psychology and Education Journal*, 58(2), P. 5245–5259.
 - Fullan, M. (2021), *The Right Drivers for Whole System Success*. The Centre for Strategic Education, Victoria, Australia.
 - Galloway, M. K., & Ishimaru, A. M. (2020). Leading Equity Teams: The Role of Formal Leaders in Building Organizational Capacity for Equity. *Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)*, 25(2), P. 107–125.



-
- Geraldin B. (2023). Learning Organization Dimensions and Reflection in Action Practice of Teachers, *Global Scientific Journal*, 11(6), P. 854–864.
 - Gert Biesta. (2020). What Constitutes the Good of Education? Reflections on the Possibility of Educational Critique. *Educational Philosophy and Theory*, 52(10), P.1-5.
 - Ghaffari, S., Burgoyne, J., Shah, I., & Nazri, M. (2017). Perceptions of Learning Organization Dimensions among Non-academic Employees of top Public Universities in Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(1), P. 107-116.
 - Gimenez E. & Others. (2023), “Effects of the Organizational Culture and Knowledge Exploration and Exploitation on Results in the EFQM Model Framework”, *Journal of Knowledge Management*, 27/6, P. 1607-1636.
 - Goldard P, Hassani Kh. (2017). The Impact of Learning Organizations on Competitive Advantage and Organizational Innovation with the Variable Role of Creativity Mediator. *Scientific extension*, 12(45), P. 96 -75.
 - He P., & Ho, D. (2017). Leadership for School-based Teacher Professional Development: The Experience of a Chinese Preschool. *International Journal of Leadership in Education*, 20(6), P. 717–732
 - Jiang, Y., Ma, Q., Zhang, L., and Ma, S. (2023). Research on the Interaction Design of Online Learning Platforms for University Students Based on a User’s Mental Model. In *2023 IEEE 12th International Conference on Educational and Information Technology (ICEIT)*, Canada, 31-35.
 - Julian R. (2017). *Excellence in Business School Teaching: Insights and Recommendations for Faculty, Deans and Directors*. Market Echoes Ltd.
 - Kahn, Peter & Anderson, Lorraine. (2019). *Developing Your Teaching: Towards Excellence*. Routledge, Second Edition.
 - Karoly, L. A., & Zellman, G. L. (2020). *Promoting Effective Preschool Programs*. RAND Corporation.
 - Kim, K., Watkins, K. E., & Lu, Z. (2017). The Impact of a Learning Organization on Performance: Focusing on Knowledge Performance and Financial Performance. *European Journal of Training and Development*, 41(2), P. 177-193.
 - Kim, S., Raza, M., & Seidman, E. (2019). Improving 21st-century Teaching Skills: The Key to Effective 21st-century Learners. *Research in Comparative and International Education*, 14(1), P. 99–117.
 - Kools and Others. (2020). The School as a Learning Organization: The Concept and its Measurement. *European Journal of Education*, Vol. (55), No. (1), P. 24-42.
 - Kouzes, J. & Posner, B. (2023). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. John Wiley & Sons.
 - Kristy Kendall. (2018). *Achieving Excellence, Inspiring Future Lives*. Toorak College, Mount Eliza, Victoria, Australia.



-
- Luo, W., & Others. (2021). *Are Early Childhood Teachers Ready for Digital Transformation of Instruction in Mainland China? A Systematic Literature Review*. Children and Youth Services Review.
 - MacAllister, J., Macleod, G. & Pirrie, A. (2024). Searching for Excellence in Education: Knowledge, Virtue and Presence. *Ethics and Education*, 8(2), P. 153-165.
 - Marco Kools and Others. (2020). The School as a Learning Organization: The Concept and its Measurement. *European Journal of Education*, 55(1), P. 24-42.
 - Maryam, S., and Others. (2020). Identifying the Components of Learning Organization in Primary Schools in Tehran. *Iranian journal of educational Sociology*, 3(1), P. 23–33.
 - Pedler, M., & Burgoyne, J. G. (2017). Is the Learning Organization Still Alive? *The Learning Organization*, 24(2), P. 119–126.
 - Rebelo, T., Lourenço, P. R., & Dimas, I. D. (2019). The Journey of Team Learning Since “The Fifth Discipline.” *The Learning Organization*, 27(1), P. 42–53.
 - Reese, S. (2020). Taking the Learning Organization Mainstream and Beyond the Organizational Level. *The Learning Organization*, 27(1), P. 6–16.
 - Renz, A., & Hilbig, R. (2020). Prerequisites for Artificial Intelligence in Further Education: Identification of Drivers, Barriers, and Business Models of Educational Technology Companies. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17(1), P. 1-21.
 - Renze Kolster. (2021). Diffusional Effects of Excellence Education on the Institution as a Whole. *European Journal of Higher Education*, 11(1), P. 82-96.
 - Sadikovich, T. N. (2020). Important Aspects of Education Quality Management and Monitoring (An Example of Advanced Training for Leaders and Specialists of Preschool Education). *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*, 8(9), P. 65–68.
 - Shapira, H., Ketchie, A., & Nehe, M. (2017). The Integration of Design Thinking and Strategic Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, 140(1), 277–287.
 - Singh, K. (2015). *Organizational Behavior: Text and Cases*. Vikas Publishing House.
 - Smithikrai, C., & Others. (2018). Factors Influencing Students’ Academic Success: the Mediating Role of Study Engagement. *International Journal of Behavioral Science*, 13(1), P. 1-14.
 - Solvita, Lazdina. (2023). Learning Culture or Learning Organization: Approaches to Implement Changes at Schools. *Rural Environment Education*, 16(1), P. 132-139.



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgmt.journals.ekb.eg>

المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م



-
- Sukadari and Others. (2021). Improving Education Quality of Secondary School in Indonesia: an Empirical Research. *Journal of Southwest Jiao tong University*, 56(4), P. 330–337.
 - Sultan, Aldaihani. (2017). Achieving Excellence in Kuwaiti Schools: A School Leaders' Viewpoint. *Arts and Social Sciences Journal*, 8(3), P. 1-7.
 - Tan, C., & Ng, C. S. L. (2021). Cultivating Creativity in a High-Performing Education System: The Example of Singapore. *Journal of Curriculum and Pedagogy*, 18(3), P. 1–20.
 - Teppo Toikka and Mirja Tarnanen. (2021). Understanding Teachers' Mental Models of Collaboration to Enhance the Learning Community. *European Journal of Education Research*, 11(2), P. 33-41.
 - Upik E. and Others. (2023). Advertising Management of Early Childhood Education Institution: Challenges, Opportunities, and Development. *European Journal of Education Research*, 12(4), P. 1731-1742.
 - Yahya Don and Arumugam Raman. (2019). School Management and Leadership: Teamwork in Schools. *Multidisciplinary Journal of Instruction*. 5(2), P. 13-36.